–QUAND LES CADRES QUITTENT LEUR ENTREPRISE–

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N°2014-50

AOÛT 2014

Dispositifs, organisation, usage et vécu de la période de la fin du contrat de travail

Enquête qualitative (22 entretiens)
Enquête quantitative (1 000 cadres interrogés)

APEC

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle des jeunes diplômés...) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômés, des cadres et des entreprises.
Le département études et recherche de l'Apec et sa quarantaine de collaborateurs animent cet observatoire.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site **www.cadres.apec.fr > rubrique *Observatoire de l'emploi.***

© Apec, 2014

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1er juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CGPME, UPA, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, UGICA-CFTC, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).

SOMMAIRE

2 Principaux enseignements
4 Méthodologie
7 Contexte et objectifs de l'étude

1 LES DIFFÉRENTS TYPES DE RUPTURE CONDUISENT À UNE PLURALITÉ DE SITUATIONS

13 Des processus très différents selon que la rupture est choisie ou imposée
16 Des processus de décision plus ou moins rapides
17 Les étapes prévues par le Code du travail généralement respectées
19 Les négociations portant sur les modes et les motifs de rupture
21 Des motifs de licenciement souvent contestés par les cadres licenciés
24 Les négociations sur les modalités du préavis

2 LES USAGES DE LA PÉRIODE DE FIN DE CONTRAT

29 Le travail quotidien reste prégnant
30 Rester impliqué dans le travail « d'avant » : une (trop) forte conscience professionnelle ?
31 La transmission des dossiers : une étape significative
32 Les managers : garants de la continuité de l'activité et du climat social

3 LA PLACE ET LE RÔLE DU RELATIONNEL

35 La relation cadre-manager : de multiples facettes
36 Au sein du collectif de travail, des rapports de nature très différente
38 Les managers se posent en régulateurs des relations
39 Informer l'équipe du départ d'un cadre : une démarche qu'il faut gérer
40 L'entourage personnel, un appui important

4 QUELLE ANTICIPATION DE « L'APRÈS » ?

42 Des cadres entre soulagement, excitation et anxiété
45 Être, ou ne pas être, en capacité d'anticiper
47 Une période plutôt propice pour un premier bilan professionnel et personnel

5 LE DÉFAUT D'INFORMATION SUR LA PÉRIODE DE FIN DE CONTRAT

49 Un niveau d'information initial assez faible
50 Des responsables RH pas toujours bien informés
52 De nombreuses sources d'information alternatives
55 Un besoin d'information sur les droits et obligations du cadre

6 DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DIFFICILES À STANDARDISER SIMPLEMENT

58 Un souhait unanime : des RH plus impliquées et plus neutres
58 L'attente d'un appui du manager
59 La période de fin de contrat pourrait être mieux gérée

7 CONCLUSION

–PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS–

Chaque année, plusieurs milliers de cadres quittent l'entreprise qui les employait : le contrat de travail qui les liait est ainsi rompu. Cette rupture a été précédée de quelques jours ou plusieurs mois durant lesquels une période de transition a été définie et organisée.
Les motifs, le contexte de la rupture, ses suites envisagées et ses conditions réglementaires déterminent fortement la manière dont cette période est organisée, gérée, vécue et utilisée. Tous ces facteurs concourent à une très forte disparité des situations, et, par voie de conséquence, des ressentis, des comportements et des pratiques.

Le déroulement de la période de fin de contrat et la façon dont elle est vécue sont aussi conditionnés par d'autres facteurs. Ainsi, l'âge du cadre, sa spécialité professionnelle, son ancienneté dans l'entreprise, mais également sa situation familiale peuvent - parmi d'autres facteurs - expliquer que certains vivent plus ou moins bien la rupture. Ces éléments jouent sur la capacité, mais aussi le pouvoir et le désir, des cadres de se projeter, professionnellement et personnellement, dans l'après-contrat.

Cette période apparaît comme un enchaînement et parfois un enchevêtrement d'arbitrages et de décisions où plusieurs registres se mêlent étroitement : situation de l'entreprise, perceptions et souhaits de l'individu, position du manager, cadre juridique...

Ce cadre juridique, qui fixe les règles des conditions et des relations de travail mais qui constitue généralement un arrière-plan lointain et abstrait aux yeux de beaucoup de cadres et de leurs managers, prend à ce moment précis, et parfois brutalement, toute son importance. Or le fait que plusieurs dispositifs coexistent avec des conditions, des règles et des impacts plus ou moins différents a installé l'idée - tant chez les cadres que chez leurs employeurs - qu'il existe des marges de manœuvre et de négociation, ce qui n'est vrai qu'en partie, pas pour tout le monde, et non sans risque par la suite.

Ce qui est aujourd'hui désigné fréquemment comme les « mobilités professionnelles », ou les phases dites de « transition », se traduit concrètement par des situations et des relations tendues, perçues parfois comme violentes. C'est le cas de ceux qui non seulement n'ont plus de contrat, mais n'en ont pas encore signé un nouveau – autrement dit les demandeurs d'emploi – mais il peut également s'agir de cadres démissionnaires par exemple, qui partent dans des conditions d'autant plus difficiles qu'ils ont déjà un nouvel employeur qui les attend, voire leur demande déjà de s'impliquer.
En effet, même dans les cas de rupture négociée ou de démission, et même quand le cadre a déjà un nouvel emploi, l'enquête montre qu'il peut aussi y avoir un « sentiment de rupture », les situations les plus positives n'excluant pas le sentiment de malaise, de frustration ou de dépit, d'injustice.

L'enquête confirme ainsi qu'avant même le vécu (éventuel) du chômage, le seul fait de quitter l'entreprise, et très concrètement d'arrêter le travail que le cadre faisait, d'annoncer son départ puis de quitter son entourage professionnel, jusqu'au moment où il classe et range ses dossiers qui ne sont déjà plus les siens mais dont il se sent encore souvent responsable, est une expérience à la fois professionnelle et personnelle forte ; et ce d'autant plus évidemment lorsque le départ se fait dans des conditions de tension et de conflit.

Dès lors, la place réelle donnée aux différents dispositifs organisationnels permettant de se projeter - en termes de temps, mais aussi en termes de disponibilité – peut s'avérer singulièrement réduite, voire inexistante.

Les conditions concrètes du départ d'un cadre concernent aussi leurs managers, les responsables des ressources humaines et les directions d'entreprise. Si l'un doit penser à son avenir hors de l'entreprise qui l'employait jusqu'alors, les autres doivent penser à la continuité des missions ainsi qu'au maintien d'un climat interne positif.

Le départ d'un salarié, et *a fortiori* d'un cadre, est un moment qui n'est pas « neutre » dans la vie d'une entreprise, et représente une situation plus ou moins facile à gérer par l'employeur. Parce qu'il entraîne une absence et éventuellement un remplacement, ce départ doit être anticipé au plus tôt. Il doit également s'articuler dans la mesure du possible avec la gestion des effectifs (la promotion interne, le recrutement...) pour permettre une continuité dans le fonctionnement de l'organisation du travail.

L'organisation même de la fin du contrat est décisive : avec ou sans préavis, préavis effectué ou non effectué, allègement des horaires à fin de recherche d'emploi, finalisation et/ou transmission des dossiers, formation de l'éventuel remplaçant, communication officielle ou confidentielle sur le départ...

Mais lorsqu'une vision « en perspective » voudrait que le cadre, mais aussi son manager, organisent l'avenir, il est apparu au fil des entretiens que ces quelques semaines sont généralement marquées par la place prééminente du travail quotidien, tant individuel que collectif, alors même que celui ou celle qui va partir, ainsi que son entourage, savent qu'il n'en sera plus ainsi très prochainement.

Encore « dedans », mais déjà « dehors », entre bilan et projection, le cadre vit simultanément plusieurs vies, plusieurs temporalités. En conséquence, là où il pourrait arbitrer en faveur de son intérêt personnel, on constate qu'il se laisse encore souvent porter par les habitudes prises, et principalement celle de satisfaire les besoins de sa « future-ex » entreprise.
La majorité des cadres enquêtés ont en effet continué à travailler pour l'entreprise qu'ils quittaient. Pour ces cadres, il s'agit d'une question de « conscience professionnelle » et du souhait de « rester en bons termes », tant avec l'entreprise qu'avec le responsable hiérarchique ou l'équipe. Plus généralement, ils sont soucieux de montrer qu'ils « respectent le contrat » (plus psychologique que réglementaire) qui avait été établi, suggérant que leur entreprise ne peut que faire de même.
Évidemment, tous les cadres interrogés ne sont pas dans cet état d'esprit. Dans les cas de litige et de tension, il s'agit au mieux de tourner la page au plus vite, mais aussi parfois de « régler des comptes ».

De son côté, le manager peut souhaiter accompagner le cadre et l'aider s'il le juge nécessaire, mais il peut tout aussi bien mal vivre sa démission, ou avoir été à l'initiative de son licenciement, refuser toute négociation, ne pas vouloir « arranger les choses ».

De fait, les relations du cadre avec son responsable hiérarchique influencent fortement le vécu de cette période. Ainsi, les raisons et les conditions de la fin du contrat, puis les négociations qui s'en suivent généralement, notamment au sujet de la durée ou des modalités du préavis, peuvent générer des tensions, voire une cassure dans les relations et modifier profondément les liens entre le cadre et son supérieur, ainsi qu'avec le collectif de travail. Mais, sauf dans le cas de relations particulièrement dégradées, l'objectif est de faire « comme si de rien n'était ».
Ces relations détériorées ne sont pas marginales. Elles peuvent être anciennes, et à l'origine de la rupture ; la dégradation peut avoir été provoquée par les conditions de la rupture, mais elle peut aussi être apparue au cours des derniers jours passés ensemble. C'est en tout cas le moment où elles peuvent s'exprimer ouvertement ou se traduire par des actes (absentéisme ou présentéisme...).

Évoqués tant par les cadres que les managers, ces rapports révèlent un système de relations lui-même peu « professionnel » : volonté d'affirmer une autorité déplacée et vaine, ou souhait de régler des comptes, ces relations témoignent de rapports où les possibilités offertes par le droit se métamorphosent en logique de « punition-récompense ». Il en est ainsi par exemple de certaines conditions du préavis ou de la rupture conventionnelle « qui se méritent ».

La période de la fin des contrats de travail renvoie à des réalités trop différentes pour qu'un modèle émerge.
Elle rappelle que la vision de rapports cadres-entreprises, strictement professionnels et distanciés fondés sur une logique « gagnant-gagnant » est largement abstraite : non seulement parce que c'est le moment où la plupart des cadres concernés « découvrent » le droit du travail - indéniablement complexe par ailleurs -, avec la crainte très partagée d'être mal informés, mais aussi parce que la page qui se tourne mêle étroitement le passé, le présent et le futur ; le factuel, le relationnel et l'émotionnel ; le droit et la morale.

Pourtant, quel que soit le type de rupture, que celle-ci soit imposée ou non, beaucoup de cadres rencontrés ont évoqué le fait que cette période de fin de contrat

leur a permis de faire une sorte de bilan, tant sur le plan professionnel que personnel.
Très concrètement, la plupart d'entre eux ont alors classé et organisé l'ensemble de leurs documents professionnels, réalisant ainsi une sorte de récapitulatif du poste qu'ils occupaient, une démarche de réassurance, utile pour envisager leur futur professionnel.

Ceux qui n'avaient pas pris l'initiative de la séparation ont pu alors pour faire un point sur eux-mêmes, commencer à réfléchir à leur avenir et élaborer des projets, autant de réflexions empêchées par le travail quotidien. *A posteriori*, les cadres rencontrés considèrent que la période de fin de contrat a été un moment utile. Avec le recul, ils considèrent qu'ils n'auraient pas pu passer directement à la situation post-contrat, sans ce « sas », malgré toutes les tensions qui s'y concentrent. Car cette période peut être aussi un moment privilégié d'échanges, souvent de soutien, voire de solidarité, avec les collègues et l'entourage personnel. En quelque sorte un moment de vérité.

Les nouveaux dispositifs visant à sécuriser les pertes d'emploi et les départs ont des attraits évidents tant pour les cadres que pour les entreprises. La rupture conventionnelle et le contrat de sécurisation professionnelle apparaissent en effet comme des moyens permettant des ruptures relativement plus sereines. Ces perceptions positives ne doivent cependant pas éluder les dérives et les abus, qui conduisent à faire évoluer les cadres juridiques. Sans entrer dans ce débat, les cadres concernés par un de ces dispositifs ne s'en posent pas moins des questions, en particulier sur le caractère forcément temporaire et peut-être faussement sécurisant à termes de ces solutions.

On insistera encore sur un des enseignements importants de l'enquête : il est de l'intérêt des entreprises et des managers de gérer au mieux ce moment.
En effet, les causes, les caractéristiques et les impacts du départ d'un cadre ne concernent pas uniquement celui-ci uniquement. *A minima* l'équipe où il travaillait, mais souvent aussi l'entreprise, surtout quand elle est de petite taille, peuvent en connaître les effets, parfois négatifs et souvent durables. Le rôle d'interface des managers (entre le cadre concerné et la direction, entre le cadre et l'équipe) confère à ces derniers un rôle important :

- en termes d'informations sur les droits et obligations de chacun,
- en termes d'attitude permettant de dépassionner des situations conflictuelles,
- en termes de capacité à mesurer les dégâts sur le collectif d'un départ individuel mal géré.

Les managers ne semblent pas toujours en capacité d'assumer au mieux ce rôle ambigu et difficile.

Au final, l'enquête montre que cette période qui précède les départs de l'entreprise est extrêmement révélatrice de la relation qu'entretiennent les cadres et leurs managers avec l'entreprise, mais aussi plus généralement avec le travail, les rapports hiérarchiques, le temps de travail… avec, pour toile de fond, un intérêt souvent faible pour le droit du travail qui théoriquement structure la relation. •

–MÉTHODOLOGIE–

L'étude présentée est avant tout une étude qualitative, réalisée par entretiens en face à face. Cependant, il nous a semblé utile de chercher par la suite à dégager des tendances plus générales et/ou approfondir certains aspects relevés dans les entretiens par le biais d'une étude quantitative.
L'objet même de l'enquête a nécessité un repérage conséquent dans le Code du travail des articles consacrés aux différents modes de rupture des contrats de travail. Mais le droit du travail étant un « droit vivant », il est impossible d'être parfaitement au fait des éléments relevant des conventions collectives, de branche ou d'entreprise (durées et conditions des préavis en particulier), ainsi que des éléments de jurisprudence qui s'y ajoutent en permanence.
Cet effort était néanmoins nécessaire, dans la mesure où la plupart des interlocuteurs ont reconnu ne pas être très au fait eux-mêmes des aspects juridiques, alors qu'ils sont ou étaient directement concernés. L'objectif de l'enquête n'était évidemment pas de juger les personnes rencontrées sur leur degré de maîtrise des éléments du droit.

ENQUÊTE QUALITATIVE PAR ENTRETIEN

L'enquête a été menée auprès de cadres et de managers de cadres. La composition de ces groupes avait deux objectifs principaux **(tableau 1)** :

- Mettre en lumière les perceptions et les pratiques des cadres (managers ou non managers) quittant ou ayant quitté l'entreprise et celles des managers de cadres sur la voie du départ ou déjà partis,
- Faire ressortir les éventuels écarts entre le vécu des situations sur le moment et le bilan *a posteriori*.

Le terrain d'enquête a été réalisé de mi-janvier à mi-février 2014.

22 entretiens semi-directifs ont été réalisés en face à face (d'une durée d'une heure environ pour les cadres et 45 minutes pour les managers) :

- 14 entretiens avec des cadres d'entreprise, soit en période de fin de contrat au moment des entretiens, soit ayant connu une fin de contrat dans les 18 derniers mois (CDI uniquement). Leurs profils ont été panachés en termes de type de rupture, de date de la rupture, de secteur et de taille de l'entreprise, de situation géographique, de sexe, d'âge et de situation personnelle du cadre. Ils pouvaient être managers ou non.

- 8 entretiens avec des managers, soit encadrant un ou plusieurs cadres en fin de contrat, soit ayant connu des départs de cadres au cours des 18 derniers mois (CDI uniquement), répartis en termes de date de rupture du cadre, de secteur et de taille d'entreprise, et de situation géographique.

À noter :
Ce ne sont pas les managers des cadres rencontrés.

–Tableau 1–
Caractéristiques des personnes interrogées lors de l'enquête qualitative (14 cadres et 8 managers)

Cible 1 : 14 cadres

Situation des cadres	
Période de fin de CDI	3
Rupture de CDI dans les 12 derniers mois	9
Rupture de CDI dans les 12 à 18 derniers mois	2
Total	**14**

Type de rupture	
Démission	3
Licenciement économique	4
Licenciement pour motif personnel	3
Rupture conventionnelle	4
Total	**14**

Secteur d'activité	
Industrie	6
Services	5
Commerce	3
Total	14
Total	**14**

Taille de l'entreprise	
TPE – de 1 à 19 salariés	6
PME – de 20 à 499 salariés	4
Grande entreprise	4
Total	**14**

Localisation	
Région parisienne	7
Province	7
Total	**14**

Sexe	
Hommes	5
Femmes	9
Total	**14**

Situation personnelle	
Seul	5
Couple sans enfant	3
Avec personnes à charge	6
Total	**14**

Âge	
Moins de 35 ans	6
De 35 à 44 ans	2
45 ans et plus	6
Total	**14**

Cible 2 : 8 managers

Situation des managers	
Période de fin de CDI	3
Rupture de CDI dans les 12 derniers mois	4
Rupture de CDI dans les 12 à 18 derniers mois	1
Total	**8**

Type de rupture	
Démission	2
Licenciement économique	3
Licenciement pour motif personnel	1
Rupture conventionnelle	2
Total	**8**

Secteur d'activité	
Industrie	3
Services	5
Commerce	0
Total	**8**

Taille de l'entreprise	
TPE – de 1 à 19 salariés	1
PME – de 20 à 499 salariés	3
Grande entreprise	4
Total	**8**

Localisation	
Région parisienne	5
Province	3
Total	**8**

À noter :

Les *verbatims* issus de l'enquête qualitative sont soit ceux de cadres en période de fin de contrat, soit ceux de managers de cadres en période de fin de contrat. Pour les distinguer sans alourdir la lecture, il est simplement indiqué à la fin de chaque *verbatim* (« Cadre,... ») ou (« Manager,... »).
Est ensuite mentionnée la nature de la fin du contrat (démission, rupture conventionnelle, licenciement...) que l'intéressé « sur le départ » a vécu ou celle du salarié que le manager a géré.

ENQUÊTE QUANTITATIVE

Une enquête quantitative réalisée en ligne auprès de 1 000 cadres complète l'enquête par entretien. Trois types de profils ont été interrogés :

- Des cadres actuellement en cours de période de fin de contrat, soit environ 20 % des cadres interrogés ;
- Des cadres actuellement demandeurs d'emploi à la suite d'une fin de CDI, soit environ 40 % ;
- Et des cadres en poste ayant changé d'entreprise au cours des 18 derniers mois à la suite d'une fin de CDI, soit environ 40 %.

Le terrain d'enquête a été réalisé pendant les mois de juin et juillet 2014.

Caractéristiques des cadres enquêtés

Aucun redressement n'a été fait pour exploiter les résultats. En effet, les cadres répondant ne sont comparables ni aux cadres en poste (population de référence Agirc), ni aux cadres demandeurs d'emploi (population de référence Pôle emploi).

Les cadres ayant répondu à l'enquête en ligne présentent les caractéristiques très proches de celles des cadres mobiles, et plus particulièrement des cadres ayant changé d'entreprise récemment (tableau 2).

–Tableau 2–
Caractéristiques des cadres ayant répondu dans l'enquête quantitative

Sexe	
Homme	61 %
Femme	39 %
Total	**100 %**

Localisation	
Région parisienne	45 %
Province	53 %
Étranger	2 %
Total	**100 %**

Âge	
Moins de 35 ans	45 %
35 à 44 ans	45 %
Plus de 44 ans	10 %
Total	**100 %**

Taille de l'entreprise	
TPE - de 1 à 19 salariés	11 %
Moyenne entreprise - de 19 à 499 salariés	46 %
Grande entreprise	43 %
Total	**100 %**

Quelques questions ouvertes posées dans cette enquête quantitative ont également permis d'obtenir des *verbatims*. Certains d'entre eux peuvent apparaître plus « vifs » que ceux issus des entretiens en face à face : c'est le cas lorsque la période de fin de contrat a été tendue. Cette différence de ton s'explique vraisemblablement par la différence des modes de recueil (en ligne ou en face à face).

À noter :
Afin de distinguer les résultats des deux enquêtes conduites (qualitative et quantitative), les données de l'enquête quantitative sont présentées en encadré. ●

–CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE–

ÉLÉMENTS DE LA PROBLÉMATIQUE

Chaque année, des milliers de cadres quittent l'entreprise qui les employait jusqu'alors. Certains sont directement réembauchés, d'autres deviennent demandeurs d'emploi, certains créent leur entreprise, entament une formation...
Parmi eux, les uns ont démissionné, les autres ont été licenciés, soit pour des raisons économiques, soit pour d'autres motifs ; d'autres encore sont partis dans le cadre d'une rupture conventionnelle, ou s'engagent dans un contrat de sécurisation professionnelle...

L'objectif de l'enquête n'a pas été de comprendre « ce qui s'est passé pour en arriver là » selon chaque cas de figure, mais « ce qui se passe dans les semaines précédant le départ ».

Du point de vue de l'Apec, cette question en recèle beaucoup d'autres.
Comment les cadres qui connaissent la date de la fin de leur contrat de travail se projettent-ils dans un futur quasi immédiat ? Sont-ils disponibles - en termes de temps mais aussi psychologiquement et mentalement - pour chercher un nouvel emploi et/ou faire un point sur leur situation professionnelle ? De quelles informations disposent-ils et quelles sont celles dont ils aimeraient disposer ?[1]
Et leurs managers ? Comment agissent-ils et réagissent-ils ? En quoi jouent-ils un rôle et ont-ils une influence sur la gestion de cette période par le cadre dont ils sont le responsable hiérarchique ?

Plusieurs axes d'analyse ont été étudiés :
D'une part, l'usage fait de la période de fin de contrat par les cadres et les managers, leurs comportements et ressentis.

- Que font concrètement les cadres pendant cette période ?
- Quelles sont les priorités des cadres à court terme ?
- Comment les managers gèrent-ils cette situation, vis-à-vis du cadre et du reste de l'équipe ?
- Comment les managers envisagent-ils leur rôle vis-à-vis du cadre en instance de départ ?
- Comment cadre et manager vivent-ils cette période ? Quel est leur ressenti ?

D'autre part, les besoins spécifiques pendant cette période :
- Les cadres et managers sont-ils demandeurs d'aide, de conseil, d'information ? Auprès de quels relais ?
- Quels sont les manques ressentis pendant cette période ?

ÉLÉMENTS JURIDIQUES DE CADRAGE

La législation régissant cette période et fixant les droits et les devoirs des salariés et de l'entreprise, qui

1 Différents travaux réalisés par l'Apec ou dans le cadre de partenariats avec des chercheurs ont traité, d'une part, du thème de la relation des cadres à leur entreprise, et d'autre part, mais dans une moindre mesure, de la relation des cadres au droit du travail.
Les modes de gestion des cadres en difficulté (Partenariat avec l'IREGE- 2010) et *Le rapport des cadres à l'entreprise* (Partenariat avec le CRM-2011) ont, avec des méthodologies et des approches théoriques différentes, traité de la question de la « bonne distance ». Une enquête quantitative de l'Apec (*Du choix de la formation initiale à l'emploi actuel,* Apec, 2011, page 9) a mis en évidence que le droit du travail était le sujet sur lequel la grande majorité des cadres considéraient avoir été le moins bien formés. De même, lors de la journée d'études organisée le 17 octobre 2011 (*Journée d'études Relations cadres-entreprises, Apec, 2012*), Jean-François Paulin, juriste, était intervenu pour souligner l'absence de cette dimension dans les témoignages des cadres sur l'organisation de leur temps (*Le temps de travail des cadres : que dit le droit ?*, pp.35-39).

constitue l'arrière-plan inévitable de l'enquête, apparaît particulièrement complexe, impossible à saisir dans son entièreté, ses détails et, plus encore, son actualisation quasi constante.

Dans les cas de rupture du contrat de travail suite à une démission ou à un licenciement pour motif personnel ou économique, cette période de fin de contrat est désignée comme la période de préavis (ou délai-congé). Ses modalités sont régies par la loi et les conventions collectives, les accords d'entreprise, voire les usages. *A contrario*, le dispositif de la rupture conventionnelle n'institue pas de préavis à proprement parler.

Mais, comme souvent, le droit du travail, les accords de branches et les accords d'entreprise s'emboîtent, et ces emboîtements rendent la règle applicable au cas précis ardue à déterminer, sachant que la possibilité de négocier est en outre plus ou moins clairement présente dans les textes.

Par ailleurs, les dispositifs évoluent. C'est ainsi qu'à côté des modes traditionnels de rupture d'un contrat de travail (démission, transaction, licenciement...), de nouvelles possibilités ont émergé : la rupture conventionnelle (créée en 2008), puis le Contrat de sécurisation professionnelle (2011) ont eu pour objectif de permettre une meilleure régulation de la rupture entre l'entreprise et le salarié. Les règles d'indemnisations ont également évolué[2].

Enfin, en la matière, les arrêts de la Cour de cassation sociale constituent un matériau incontournable, et ce d'autant plus qu'ils remettent souvent en cause les règles qui avaient été établies...

Les différents modes de rupture d'un contrat de travail à durée indéterminée

Selon l'article L1221-1 du Code de travail, le contrat de travail à durée indéterminée (CDI) est la forme normale et générale de la relation de travail. Par définition, il ne prévoit pas la date à laquelle il prend fin. Il peut être rompu sur décision unilatérale soit de l'employeur (licenciement pour motif personnel ou pour motif économique, mise à la retraite), soit du salarié (démission, départ à la retraite) ou encore pour une cause extérieure aux parties (ex : cas de force majeure).

À la démission et au licenciement a été ajoutée depuis 2008 une nouvelle possibilité pour rompre un CDI : la rupture conventionnelle, qui repose sur le commun accord du salarié et de son employeur.

Dans le cadre de cette étude, seuls les types de rupture suivants ont été étudiés : licenciement pour motif personnel ou économique, démission ou rupture conventionnelle. Le cas de la mise à la retraite n'a pas été inscrit dans le périmètre investigué.

Des périodes de fin de contrats de différentes natures

Selon les modes de rupture, les situations quant à l'existence et au respect d'un préavis sont nombreuses.

En cas de démission, l'existence et la durée du préavis sont fixées par la loi, ou par convention ou accord collectif de travail. En l'absence de dispositions légales, de convention ou accord collectif de travail relatifs au préavis, l'existence et la durée du préavis résultent des usages pratiqués dans la localité et dans la profession. Le contrat de travail peut prévoir un préavis plus court que le préavis conventionnel, mais pas plus long.

Aucun préavis n'est prévu **dans le cadre de la rupture conventionnelle,** ce terme étant réservé au licenciement et à la démission. Toutefois, le salarié et l'employeur peuvent décider de prévoir une date de rupture du contrat de travail qui convienne à chacun, et qui sera plus ou moins éloignée de la date minimale de l'homologation par la DIRECCTE[3]. S'agissant de la situation juridique du salarié pendant la procédure, c'est-à-dire tant que la date de rupture du contrat n'est pas atteinte, les règles afférentes au contrat de travail continuent de s'appliquer. La situation du salarié doit correspondre exactement aux modalités habituelles d'exercice du contrat de travail, droits et obligations de chaque partie. Le salarié doit être rémunéré normalement pendant cette période.

Tout salarié licencié (que ce soit pour motif personnel ou économique) est tenu d'exécuter un préavis, sauf dans l'un des cas suivants :

- Dispense du préavis par l'employeur,
- Licenciement pour faute grave ou faute lourde,
- Licenciement pour inaptitude.

Le salarié non dispensé de préavis continue de travailler dans l'entreprise, dans les conditions habituelles, et de percevoir sa rémunération (salaire, primes éventuelles...).

2 Début juillet 2014, pendant les enquêtes, un nouveau texte modifie le délai de carence (différé d'indemnisation) appliqué aux salariés quittant l'entreprise avec des indemnités supérieures à celles prévues, ce qui pourra modifier les comportements de négociation de ces indemnités.

3 La DIRRECTE (direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) est l'autorité administrative compétente.

La durée du préavis varie en fonction de l'ancienneté du salarié. Des dispositions conventionnelles, collectives ou contractuelles peuvent prévoir une durée du préavis plus favorable.

Dans le cas d'un licenciement pour faute, selon le degré d'importance de la faute (simple, grave et lourde), l'employeur peut être dispensé du versement de certaines indemnités. Si la faute grave (entraînant troubles sérieux et pertes pour l'entreprise et rendant impossible le maintien du salarié dans l'entreprise) est retenue, aucun préavis ni indemnité de licenciement ne sont dus.

Dans les cas de licenciement individuel pour motif économique, les conditions du préavis relèvent des dispositions légales, de la convention collective applicable ou encore du contrat de travail.
Le préavis commence le jour de la première présentation de la lettre de notification, que le salarié en accuse réception ou non. La durée du préavis est déterminée par l'ancienneté dans l'entreprise. Dans le cas particulier d'un licenciement économique, lorsque le salarié adhère à un contrat de sécurisation professionnelle, le contrat de travail est rompu. Cette rupture du contrat, qui ne comporte ni préavis ni indemnité compensatrice de préavis ouvre droit à l'indemnité prévue dans le Code du travail et à toute indemnité conventionnelle qui aurait été due en cas de licenciement pour motif économique au terme du préavis ainsi que, le cas échéant, au solde de ce qu'aurait été l'indemnité compensatrice de préavis en cas de licenciement.

ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE CADRAGE

Les données fournies par le ministère du travail : la montée en puissance des ruptures conventionnelles

Même si tous les salariés qui quittent une entreprise ne deviennent pas des demandeurs d'emploi, les statistiques établies sur les flux d'inscriptions à Pôle emploi selon les motifs constituent un indicateur important de la difficulté à cerner les conditions réelles des départs des entreprises.
Sur les 12 mois de l'année 2013, près de 5 900 000 inscriptions (tous motifs et toutes qualifications confondus) ont été enregistrées en France métropolitaine, et parmi elles, 328 600 inscriptions de cadres.
Les motifs d'inscription sont *a priori* distingués, mais le groupe le plus important est celui des « autres cas », tandis qu'il n'existe pas de catégorie spécifique d'entrants pour cause de « rupture conventionnelle ». Cela traduit la difficulté à positionner de manière rigoureuse et stricte les circonstances des départs.

Le tableau suivant a été centré sur les motifs liés *a priori* à la fin d'un CDI. Ont été exclus les CDD, les fins de missions d'intérim, les *primo*-entrées et les reprises d'activité **(tableau 3)**.

–Tableau 3–

Flux d'entrées à Pôle emploi enregistrées au cours de l'année 2013	Cadres	Ensemble	Répartition des cadres	Répartition d'ensemble
Licenciement économique	12 808	96 915	6 %	3 %
Autre licenciement	48 893	502 166	22 %	15 %
Démission	10 954	168 643	5 %	5 %
Autre cas (dont rupture conventionnelle)	139 609	2 452 296	64 %	75 %
Fin de convention de conversion	7 115	56 934	3 %	2 %
Total entrées suite "CDI"	**219 379**	**3 276 954**	**100 %**	**100 %**
Part dans le total	67 %	56 %		

Source : Pôle emploi- INSEE

–Figure 1–

Ruptures conventionnelles concernant les salariés non protégés (données brutes)

Source : Dares, site Internet du ministère du Travail.

Les ruptures conventionnelles font l'objet d'un suivi spécifique. La courbe présentée montre la montée en puissance rapide de ce dispositif, qui semble avoir atteint un niveau haut relativement stable depuis 2013 (figure 1). On note que le dispositif administratif de contrôle conduit à une proportion marginale de refus.

Au cours de l'année 2013, près de 350 000 demandes ont donc été étudiées par les DIRRECTE, qui en ont homologuées un peu plus de 320 000 (tableau 4).

Si l'on fait un rapprochement des deux séries statistiques (en excluant de la première les motifs d'entrées « hors cible » = hors fin de CDI), la part des ruptures conventionnelles apparaît marginale, sachant que tous les salariés qui ont quitté leur entreprise dans le cadre d'une rupture conventionnelle ne se sont pas obligatoirement inscrits à Pôle Emploi.

Les données de l'Apec : un nombre important de démissions et de ruptures conventionnelles

L'enquête *Situation professionnelle* réalisée en 2013 par l'Apec fournit elle aussi des éléments de cadrage pour situer la place des différentes conditions de rupture. Elle renseigne les conditions de départ de deux catégories de cadres : d'une part, les cadres ayant changé d'entreprise au cours de l'année et, d'autre part, les cadres au chômage au moment de l'enquête.

En excluant des motifs de départ les fins de contrat à durée déterminée, les ruptures de période d'essai et les « autres cas », on peut établir la place relative des autres motifs de départ pour les cadres en CDI.

–Tableau 4–

Demandes relatives aux ruptures conventionnelles déposées auprès des DIRRECTE	
Demandes reçues au cours de l'année 2013	349 466
Demandes homologuées au cours de l'année 2013	321 615

Source : Dares, site Internet du ministère du Travail.

–Tableau 5–

Répartition des cadres ayant changé d'entreprise selon les circonstances de départ en 2012	
Licenciement économique	11 %
Licenciement autre qu'économique	9 %
Démission	56 %
Rupture conventionnelle	24 %
Total	**100 %**

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle, 2013

–Tableau 6–

Répartition des cadres sans emploi selon les circonstances de départ en 2012	
Démission	7 %
Licenciement autre qu'économique	27 %
Rupture conventionnelle	40 %
Licenciement économique	26 %
Total	**100 %**

Source : Apec, Enquête Situation professionnelle, 2013

• Cadres ayant changé d'entreprise au cours de l'année 2012

On estime que ceux qui étaient en CDI représentent les trois quarts des cadres concernés. La répartition de leurs motifs de départ apparaît ainsi (tableau 5).

• Cadres au chômage en 2012

Parmi ceux au chômage en 2012, 40 % l'ont été à la suite d'une rupture conventionnelle avec leur ancien employeur et 7 % suite à une démission (tableau 6).

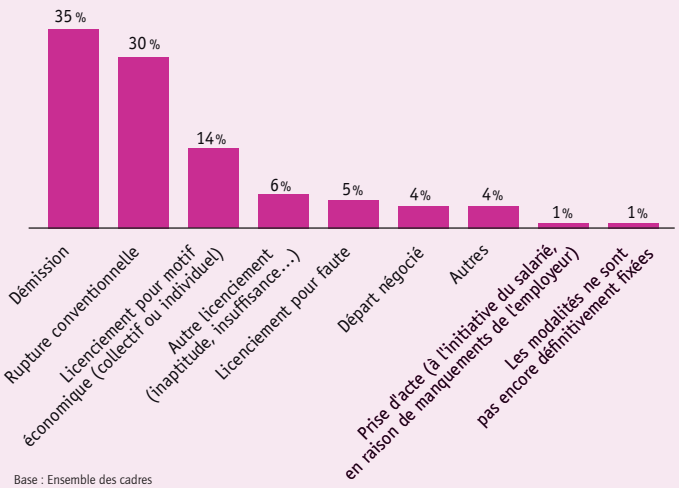
L'enquête quantitative réalisée pour cette étude a confirmé la tendance (figure2).

Ces données de l'Apec confirment la place prise désormais par la rupture conventionnelle, mais montrent également que ce dispositif n'a pas fait totalement disparaître les licenciements, qu'ils soient économiques ou « pour motif personnel ». De même, la part des cadres qui ont démissionné reste finalement élevée : soit ils n'ont pas négocié une rupture conventionnelle, soit elle leur a été refusée (par l'employeur ou par la DIRRECTE). ●

UNE FORTE PLACE DES DÉMISSIONS ET DES RUPTURES CONVENTIONNELLES

–Figure 2–

Quel est le motif officiel de la rupture du contrat de travail ?



Base : Ensemble des cadres

Parmi les 30 % de ruptures conventionnelles, plus de la moitié sont à l'initiative du cadre.

Apec 2014, enquête quantitative

–LES DIFFÉRENTS TYPES DE RUPTURE CONDUISENT À UNE PLURALITÉ DE SITUATIONS–

-1-

Des processus très différents selon que la rupture est choisie ou imposée 13
Des processus de décision plus ou moins rapides 16
Les étapes prévues par le Code du travail généralement respectées 17
Les négociations portant sur les modes et les motifs de rupture 19
Des motifs de licenciement souvent contestés par les cadres licenciés 21
Les négociations sur les modalités du préavis 24

Rupture choisie ou imposée, motifs officiels et raisons perçues, ancienneté de la décision du départ, complexité des règles juridiques et des calculs, marges réelles ou supposées de négociation, tant sur la rupture que sur le préavis en lui-même… : quitter ou faire quitter une entreprise ne peut pas s'improviser et les cadres comme les entreprises ont à appréhender des situations souvent plus complexes qu'ils ne l'imaginaient.

–DES PROCESSUS TRÈS DIFFÉRENTS SELON QUE LA RUPTURE EST CHOISIE OU IMPOSÉE–

LES RUPTURES CHOISIES PAR LES CADRES (DÉMISSION, RUPTURE CONVENTIONNELLE À L'INITIATIVE DU CADRE) RÉVÈLENT UNE INSATISFACTION OU ANNONCENT UN NOUVEAU PROJET

Le sentiment d'un manque (de reconnaissance, de progression, de responsabilités…) pousse à la réflexion puis au départ.

« Je n'ai pas eu d'augmentation. J'ai fait 22 % de plus par rapport à mes objectifs en 2012 et on m'a dit non parce que la conjoncture est difficile. Mon salaire n'est pas celui du marché. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« Ça fait deux ans que j'ai l'impression de stagner. J'avais besoin d'évoluer. » (Cadre, démission, Région parisienne)

« On s'est réorganisé, je ne me retrouvais plus dans la nouvelle organisation, j'ai perdu en responsabilités. Je me sentais végéter. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Il peut également s'agir de « fuir » un climat interne pénible ou des relations tendues avec la hiérarchie.

« J'avais des problèmes conflictuels avec mon manager et mon RH. » (Cadre, démission, Région parisienne)

« On a toujours eu des difficultés avec elle, son travail ne nous satisfaisait pas. Il y a eu plusieurs recadrages de faits. » (Manager, démission, Province)

Un projet de reconversion motive parfois la rupture du contrat.

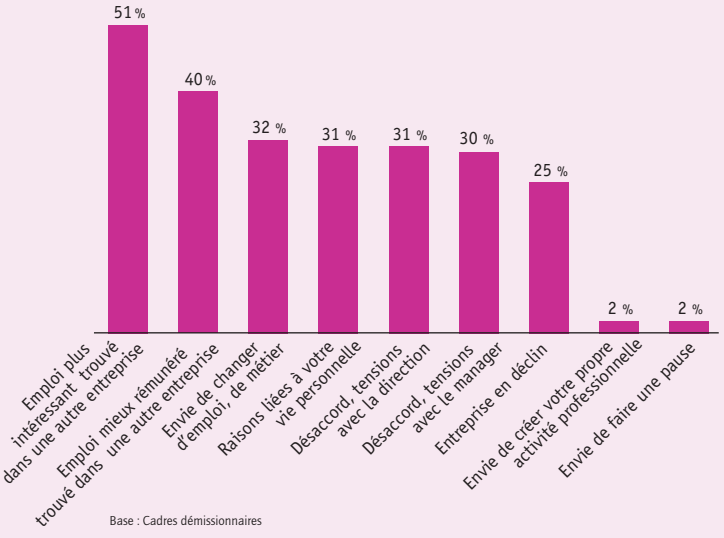
« Il avait un projet, il voulait monter sa boîte de coaching*, et partir progressivement. »* (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

Des raisons personnelles et/ou familiales : déménagement, mutation du conjoint… peuvent entrer en ligne de compte.

DES DÉMISSIONS QUI VONT SOUVENT DE PAIR AVEC L'OBTENTION D'UN AUTRE EMPLOI

–Figure 3–

Pour quelles raisons avez-vous démissionné ? (Plusieurs réponses possibles)



Base : Cadres démissionnaires

Apec 2014, enquête quantitative

LES RUPTURES IMPOSÉES (LICENCIEMENT, RUPTURE CONVENTIONNELLE À L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR) PEUVENT AVOIR DES MOTIFS ÉCONOMIQUES OU INDIVIDUELS

Des motifs économiques liés à la situation de l'entreprise.

Il peut s'agir d'une réorganisation de l'activité, d'une baisse de l'activité dans un contexte de crise économique, d'un redressement judiciaire, d'un rachat de l'entreprise, d'une cessation de paiements...

« C'est-à-dire que moi je fais partie d'un groupe qui est dispatché un peu partout en France... [ ] Étant spécialiste banque test, [...] le Directeur d'Unité avait décidé, il y a déjà plus d'un an, de ne plus faire de banque test, et donc de répartir cette activité-là sur d'autres entités comme Paris ou Toulouse. Donc clairement ils m'ont dit "pour toi, il n'y a plus de boulot." » (Cadre, licenciement économique, Province)

« La société s'est arrêtée parce que les coûts étaient trop élevés... On était un bimestriel, donc la société a cessé au bout d'un an et demi parce que ça n'était pas rentable. Avec la crise, c'est vrai que la publicité, on n'arrivait pas à vendre des pages, l'impression d'un magazine coûte très cher donc le magazine s'est arrêté. » (Cadre, licenciement économique, Région parisienne)

« On avait de moins en moins de contrats. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« L'entreprise était en redressement judiciaire. On était en attente de décision de reprise éventuelle par le tribunal. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Des motifs personnels liés au salarié.

Il peut s'agir d'un choix de la direction, d'un refus de mutation par le salarié, d'une faute professionnelle... :

« La direction a changé. Elle a changé la stratégie, le management... Je ne correspondais pas à ce qu'ils souhaitaient, au profil recherché. Il y a eu une vague de nettoyage, à la demande du PDG. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

« Ce qui s'est passé, c'est que la société a été rachetée au 1er janvier et en fait c'était un peu compliqué, au départ je devais rester sur place et en fait, on m'a demandé de muter, ce qui était logique dans le fond mais dans la forme non, puisque c'était pas les propos qu'on m'avait tenu. [ ] Je suis allée voir deux fois mon directeur général et je lui ai annoncé comment je voyais les choses et voilà, donc après il m'a mis les cartes sur table, en disant, oui, effectivement, il faut que vous veniez sur le site et là j'ai dit non, donc refus de mutation. » (Cadre, licenciement pour motif personnel, Province)

LA RUPTURE CONVENTIONNELLE : UN DISPOSITIF QUI FAIT RÉFÉRENCE

Lorsque la rupture conventionnelle est choisie et non imposée, celle-ci présente plusieurs avantages à la fois pour le cadre et pour le manager. Pour le cadre, elle offre une sécurité financière puisqu'elle lui permet de percevoir par la suite les allocations chômage, ce qui contribue à ce que le cadre achève sereinement sa période de fin de contrat et en bon termes avec l'entreprise.

Pour le manager ou la direction, ce dispositif est :

• **Valorisant pour l'image extérieure de l'entreprise** puisqu'il véhicule ainsi l'image d'une entreprise humaine qui se préoccupe de l'avenir de ses salariés.

« C'est bénéfique pour tous : le relationnel, l'image de marque par rapport aux clients : cela montre que l'on s'inquiète du devenir des cadres. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

• **Valorisant pour le climat interne.** Le fait pour un manager d'avoir mis en place une rupture conventionnelle pour un cadre peut donner confiance à son équipe et démontrer sa capacité à être présent dans l'évolution professionnelle de ses collaborateurs, y compris une fois partis de l'entreprise :

« Cela enrichit les gens, c'est mieux qu'un licenciement si on a le temps. Le reste de l'équipe a compris que j'étais un homme de terrain. Ils savent que s'ils ont un problème de gestion de carrière, ils peuvent venir me voir, ils ne le pensaient pas avant. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province) •

–RUPTURE CONVENTIONNELLE : DES SITUATIONS PARFOIS TENDUES–

Sur les circonstances du départ et notamment dans le cadre d'une rupture conventionnelle, les propos recueillis via les *verbatims* de l'enquête quantitative diffèrent sensiblement de ceux des entretiens qualitatifs. En effet, les situations ne sont pas aussi consensuelles, et la sérénité et le *fair-play* ne sont pas toujours au rendez-vous.
Rappelons que dans le cadre d'un questionnaire en ligne, les personnes interrogées modèrent généralement moins leurs propos que lors d'un entretien en face à face.

« Réduction d'effectif pour une meilleure rentabilité. Rupture conventionnelle proposée pour éviter le licenciement sans motif. » (Cadre, rupture conventionnelle)

« XXX a perdu le contrat d'un grand chantier à l'étranger, suite à leur incompétence en matière de gestion contractuelle et j'avais été embauché pour ce projet. Bien sûr ils refusent de l'admettre et n'en font pas état dans la rupture conventionnelle. » (Cadre, rupture conventionnelle)

« J'ai préféré partir suite à un "déclassement" prévu à mon retour de congé parental (changement de poste avec perte de mes responsabilités de cadre pour un poste administratif). Au regard de ma faible ancienneté (2 ans), j'ai préféré négocier une rupture conventionnelle plutôt que me lancer dans le marathon des prud'hommes. » (Cadre, rupture conventionnelle)

« La volonté de réduire la masse salariale de la société. La rupture conventionnelle est un "super" outil pour se débarrasser discrètement de quelqu'un en CDI quand on n'a pas grand-chose à lui reprocher. » (Cadre, rupture conventionnelle)

« Harcèlement moral pour mettre en poste une nouvelle Direction. Tout l'encadrement en place a été très fortement incité à quitter son poste pour faute grave moyennant finance. Je n'ai pas voulu céder et suis partie aux prud'hommes mais n'ai pas eu la force d'aller jusqu'au bout. J'ai fini par accepter les termes de rupture conventionnelle... » (Cadre, rupture conventionnelle)

« Grossesse pathologique avec arrêt de travail (1 mois) puis fausse couche. À mon retour, j'étais dans un placard, on ne m'a même pas demandé si ça allait. Suite à cela je me suis rendue compte que des documents produits par mes soins avaient été remplacés par des non valables et j'ai compris qu'on voulait trouver à mon encontre une faute professionnelle. J'ai retrouvé les copies des bons documents prouvant mon "bon" travail. Une lettre pour licenciement est arrivée. C'était bien pour faute grave. J'ai signifié mon refus de la cause oralement et ai dû signer une rupture conventionnelle, situation "moins pire"... mais tout aussi désagréable. » (Cadre, rupture conventionnelle)

Source : Apec, 2014

–DES PROCESSUS DE DÉCISION PLUS OU MOINS RAPIDES–

– POUR LES RUPTURES CHOISIES : LA PRISE DE DÉCISION DU CADRE REFLÈTE L'ABOUTISSEMENT D'UN PROCESSUS –

Les témoignages recueillis évoquent un « déclic » qui a amorcé le processus conduisant à la rupture : un *burn out*, des vacances offrant une vraie coupure, un premier contact extérieur avec le marché du travail..., autant d'occasions de prendre du recul puis de passer à l'action : commencer la recherche d'un nouvel emploi, demander un entretien avec son supérieur hiérarchique...

« En janvier 2013, je suis partie en vacances et je suis passée du mode dépressif au mode action. » (Cadre, démission, Région parisienne)

« Un cabinet m'a appelé sur la base d'un ancien CV en ligne, et cela m'a incité à commencer à postuler auprès de beaucoup d'entreprises. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Passé le déclic, les cadres s'accordent une période de réflexion et laissent mûrir leur décision de rompre leur contrat de travail (pendant plusieurs mois, pour certains), avant que celle-ci ne soit ferme et définitive. Ce temps n'est pas une période passive : le passage à l'acte de rupture est dans la plupart des cas conditionné par un autre passage à l'acte, le fait d'avoir trouvé un nouvel emploi. Au final, c'est une promesse d'embauche qui va alors servir à expliquer la rupture et éviter d'avoir à donner d'autres explications :

« J'ai eu ma promesse d'embauche le samedi et le lundi et je suis allée voir mon manager. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Une fois la décision prise, le cadre sollicite dans un premier temps un entretien - informel - avec le n+1, afin de lui exposer la situation et d'essayer de trouver un terrain d'entente.

« J'ai dit à mon dirigeant que je n'avais plus ma fonction initiale et que je ne pouvais plus rester dans l'entreprise. Je lui ai demandé une solution. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé et de l'employeur, Province)

« Non, la prise de décision a d'abord été mûrie de mon côté et une fois que j'ai pris ma décision, j'en ai parlé à mon gérant. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

Sans surprise, ces demandes de rupture de la part des cadres sont plus ou moins bien accueillies par l'entreprise, selon...

La situation économique de l'entreprise :
« Comme le secteur est un peu en crise, ce n'est pas un mal pour un bien, mais c'est arrivé à un bon moment pour la société. » (Manager, démission, Région parisienne)

La charge de travail au sein de l'équipe :
« C'était difficile qu'il parte à cause de la grosse charge de travail. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

La nature des relations entre le cadre et sa hiérarchie :
« J'avais des problèmes conflictuels avec mon manager et mon RH. Ca faisait 5 mois que je demandais un changement de poste, et il reportait toujours. [...] Je ne voulais pas partir sans rien, j'ai voulu faire une rupture conventionnelle. Je suis allé voir le RH car je n'avais plus de contacts du tout avec mon chef. Il n'a pas voulu que je parte et refusait la rupture conventionnelle. Sans rien proposer d'autre. » (Cadre, démission, Région parisienne)

– POUR LES RUPTURES IMPOSÉES : LA PRISE DE DÉCISION DE L'ENTREPRISE ENCLENCHE LE PROCESSUS –

Du côté des cadres, l'annonce d'une rupture imposée paraît souvent brutale et le processus de décision rapide, même si certains s'y attendaient. Ils l'expliquent par leur peu d'ancienneté dans l'entreprise dans le cadre d'un licenciement économique,

ou, dans le cadre d'un licenciement pour motif personnel, parce qu'ils ont été témoins de licenciements précédents, et déclarent ne pas être vraiment surpris :

« La prise de décision s'est passée très vite. Je n'avais reçu aucune lettre d'avertissement. Ça a été décidé du jour au lendemain. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

« On ne sait pas trop comment ça a été décidé, c'est assez nébuleux. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Autant la rupture choisie par le cadre emprunte son vocabulaire aux registres de la gestion de carrière et de la négociation commerciale, autant celle décidée par l'entreprise se situe d'emblée sur le terrain de la règle et de la procédure, que la plupart des cadres vont alors découvrir.

À la différence du processus ayant conduit à la rupture choisie, la rupture imposée réduit le temps et la liberté de mûrir ses choix.
De plus, la décision de la rupture initiée par l'entreprise marque le début d'un certain nombre de démarches administratives, d'informations à rechercher et, pour certains, le lancement de négociations avec l'employeur, voire d'une démarche juridique à l'encontre de ce dernier... En conséquence, le temps et l'esprit du cadre concerné sont littéralement occupés par ces aspects, aux dépens des démarches qui lui permettront de retrouver un emploi.

De leur côté, les managers interrogés s'affichent « pris entre deux feux ». Ils affirment que la rupture imposée est une décision difficile à prendre, mais mûrement réfléchie. En effet, ils ont été le plus souvent associés à la prise de décision de leur direction :

« J'avais anticipé avec la DG de supprimer le poste. Lors des six derniers mois, dans chaque réunion de la direction, l'activité était évoquée avec le risque qu'elle ferme. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

« Ça a été discuté, la décision a été prise au niveau du siège. J'étais présente dans les négociations. J'ai validé la position de la direction générale. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

L'implication des managers les conduit à s'interroger sur leurs responsabilités et les conséquences de ces décisions, en termes moraux, mais aussi juridiques :

« Cela m'angoisse de partir sur un mauvais licenciement, de faire un vice de procédure, de se tirer une balle dans le pied. Je me suis posé des questions sur l'éthique de notre mission, et de ce que l'on entraîne dans la vie d'une personne. » (Manager, licenciement pour faute, Province) •

–LES ÉTAPES PRÉVUES PAR LE CODE DU TRAVAIL GÉNÉRALEMENT RESPECTÉES–

Concernant l'information préalable et le déroulement de la rupture, la grande majorité des cadres interrogés affirment que les étapes prévues par le Code du travail (entretien préalable, courrier...) ont été respectées. En fait, ils assoient manifestement leur appréciation sur l'idée qu'il en va de l'intérêt de l'entreprise concernée, et, probablement aussi, sur le fait que la plupart d'entre eux n'ont pas engagé de procédure contestant officiellement les motifs de la rupture.

Néanmoins, on peut faire l'hypothèse que le respect des procédures dépend des motifs et du contexte. C'est le cas notamment des licenciements pour motif économique, et tout particulièrement les licenciements collectifs, pour lesquels les procédures sont généralement respectées[4].

« Ça s'est déroulé dans les règles. Dans chacun des courriers reçus, tout faisait référence à la loi. Cela n'a pas été fait de façon arbitraire. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Je pense oui, parce que dès qu'on a été prévenus, on a eu 21 jours pour... Je ne sais pas si vous connaissez le CSP[5] *... Donc j'ai pris le CSP, forcément. Avec le délégué j'ai dit : "de toute façon je prends le CSP", donc mon directeur m'a dit : " tu as 21 jours pour réfléchir et me donner ta réponse". Je l'ai fait rapidement,*

4 Selon le type de rupture, les dispositions législatives relatives aux procédures peuvent être très différentes. Ainsi, les démarches et le formalisme à suivre peuvent sensiblement différer : d'une absence de forme particulière pour la démission (même si certaines conventions collectives en définissent les modalités), à une consultation des représentants du personnel requise et une notification par lettre recommandée avec avis de réception dans le cas d'un licenciement collectif pour motif économique (accord de l'administration du travail). Quant à la rupture conventionnelle, elle implique la signature d'une convention entre le salarié et l'employeur suite à un ou plusieurs entretiens, et doit être homologuée par la DIRRECTE pour être validée.

je l'ai fait avant les 21 jours. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« On savait qu'il y aurait des licenciements, c'est pour ça qu'il y a eu une "préparation" où il y a eu l'appel à volontaires éventuels puisque par exemple, oui, il y avait pas mal de personnes qui étaient âgées, proches de la retraite, donc peut-être que eux allaient plus se porter volontaires par rapport à des gens nouveaux qui auraient... qui débutaient dans la société alors que ceux qui étaient proches de la retraite pouvaient peut-être partir à la retraite anticipée, histoire de laisser la place à ceux qui pouvaient rester. Donc il y a eu quand même durant cette phase un peu de réflexion à un moment... » (Cadre, licenciement économique, Province)

Pour les ruptures conventionnelles, la loi définit une procédure très formelle :

« ... Donc au moment où on a signé la rupture conventionnelle, on est là dans un cadre, c'est légal, c'est arrêté, il y a des conditions à respecter, on sort assez peu de ce genre de choses. [ ] Donc la procédure s'est passée correctement, sans problème je dirais. [ ] À partir du moment où on a signé la convention en fait, la convention de rupture, il y a un délai, c'est à peu près 15 jours de mémoire, délai pendant lequel la DIRECCTE, l'inspection du travail, doit valider la convention. Et donc, globalement, la convention elle a été signée fin août ou début septembre à peu près, après le délai d'envoi à la DIRECCTE, les 15 jours de délai pour acceptation de la DIRECCTE... » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

« Globalement en fait d'après le Code du travail, il me semble qu'il y a plusieurs entretiens qu'on doit avoir, donc oui, pour moi les étapes ont été respectées puisqu'en octobre on s'est parlé, en novembre on s'est parlé, ensuite on s'est reparlé bien évidemment pour me dire qu'ils acceptaient ma rupture. [ ] On a fait une lettre, on a fait un courrier disant qu'on s'était rencontrés à telle et telle reprise, disant qu'on s'était mis d'accord sur le fait de faire une rupture conventionnelle avec des indemnités convenues comme suit, et puis derrière 15 jours pour les deux parties, 15 jours pour se désister par rapport à cette entente et que je pouvais lui faire par lettre recommandée, par email... » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Les cadres interrogés ont donc pour la plupart la conviction que les procédures ont été respectées. Cependant leur perception peut ne pas correspondre à la réalité. En effet, le niveau d'information qu'ils déclarent posséder sur les aspects juridiques et donc sur les obligations de leur employeur est, selon eux, assez faible (voir *« Le défaut d'information sur la période de fin de contrat »*, page 48).

L'enquête ne s'est pas donné pour objectif de savoir si les procédures concernant chacun ont été dans les faits respectées ou non. On note toutefois que beaucoup de ces cadres se renseignent sur le droit du travail dans les situations de méfiance ou de conflit, souvent d'urgence, ce qui est certes logique, mais peut conduire à des confusions et des pratiques erronées, vu la complexité du droit en la matière. ●

5 Contrat de sécurisation professionnelle

–LES NÉGOCIATIONS PORTANT SUR LES MODES ET LES MOTIFS DE RUPTURE–

LE TYPE DE RUPTURE : NÉGOCIER LA RUPTURE CONVENTIONNELLE, UN DISPOSITIF RÉCENT PERÇU COMME AVANTAGEUX

Entrée en vigueur en août 2008, la rupture conventionnelle a connu un fort développement jusqu'à fin 2009. Depuis, le nombre de ruptures conventionnelles progresse, même si on a vu que le rythme s'est ralenti (page 10).
La rupture conventionnelle est perçue comme ayant des avantages tant pour le cadre que l'employeur. Les nouvelles règles en vigueur[6] pourraient changer cette perception. Elle est souvent envisagée dans un premier temps, par le salarié et/ou l'employeur, avant la démission ou le licenciement, et peut faire l'objet par la suite d'une négociation.
Contrairement à la démission, elle ouvre droit pour le salarié, aux allocations chômage au même titre qu'un licenciement. S'il en a la possibilité, il sera donc tenté de proposer en priorité ce mode de rupture à son employeur. De son côté, ce dernier s'assure théoriquement de l'absence de contestation et de recours par la suite puisque la rupture est réputée avoir eu lieu d'un commun accord.

Par ce biais, les cadres cherchent à sécuriser leur situation personnelle.

La rupture conventionnelle permet de « sécuriser » sa situation financière, grâce à la possibilité de toucher les indemnités chômage, ce qui permet de prendre le temps de trouver un nouveau travail, ou de mettre au point un projet de reconversion[7]:

*« Le marché du travail est difficile, la rupture conventionnelle permet d'avoir le chômage. Je lui ai conseillé la rupture, le budget n'était pas un frein. » (*Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Il peut également s'agir de négocier une indemnité de départ, des avantages :

« Je ne voulais pas partir sans rien, j'ai voulu faire une rupture conventionnelle mais mon chef a refusé. » (Cadre, démission, Région parisienne)

La rupture conventionnelle peut également être dans l'intérêt de l'entreprise.

Elle permet de prolonger la durée du préavis :

« Il a fait une demande de démission, j'ai refusé. Avec une démission, il serait parti plus tôt, ça aurait été difficile de le remplacer. Je lui ai proposé un licenciement puis on a trouvé un terrain d'entente : la rupture conventionnelle, pour qu'il touche le chômage. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Accorder des ruptures conventionnelles peut également donner une bonne image de l'entreprise :

« J'ai attiré l'attention de ma direction sur l'atout que cela représente pour nous à l'extérieur, le fait de rester en bons termes. Ça donne une bonne image de l'entreprise. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Province)

Toutefois, il n'est pas si simple d'obtenir une rupture conventionnelle, avant même de savoir si l'administration l'accepte[8]. Dans l'esprit de certaines des personnes interrogées, la rupture conventionnelle, non seulement comporte une logique « donnant-donnant » mais elle « se mérite ».
Plusieurs témoignages confirment ce qui peut être interprété comme un révélateur de la teneur des relations de travail, où s'affirment des formes de pouvoir fortement marquées par un esprit moralisateur et/ou affectif. Ainsi, quand le manager n'est pas satisfait du travail effectué par le cadre, ou que les relations sont tendues avec ce dernier, la rupture conventionnelle est souvent refusée, le manager ne souhaitant pas « faire de cadeau » au cadre en question :

6 Suite à des abus avérés, le droit a fortement évolué depuis (voir arrêt de la Cour de cassation sociale, mars 2014)

7 Selon une enquête de la Dares (*Les salariés ayant signé une rupture conventionnelle*, Dares, octobre 2013), les raisons les plus fréquemment citées qui amènent les salariés à privilégier la rupture conventionnelle plutôt qu'un autre mode de rupture sont : bénéficier des allocations chômage (69 %) et éviter un conflit (58 %). Le fait de percevoir une indemnité de départ n'est cité que dans 37 % des cas.

8 Certaines analyses considèrent cependant qu'il y a actuellement un véritable « abus » des ruptures conventionnelles, en particulier celles concernant les salariés âgés. Voir le rapport de l'OCDE, *Vieillissement et politiques de l'emploi : France 2014 - Mieux travailler avec l'âge.*

« Elle nous a proposé une rupture conventionnelle qu'on n'a pas acceptée à cause de tous les antécédents qu'on a eus avec elle : on est partis dans l'optique qu'on n'avait rien à lui donner car elle n'a rien fait pour nous aider. Une rupture conventionnelle lui aurait apporté des avantages à elle et pas à nous. » (Manager, démission, Province)

De fait, quand il y a eu faute de la part du salarié, c'est le licenciement pour faute qui l'emporte. On n'est plus dans la logique d'une rupture « sans perdant », mais, au contraire, d'une volonté d'une sanction, voire d'une mesure « pour l'exemple » dépassant le cas individuel : le licenciement pour faute réduit considérablement les marges de négociation, quand il ne les interdit pas :

« Le salarié a tenté une rupture conventionnelle qui a été refusée. Il n'y a eu aucun compromis de fait, car la faute était suffisamment grave pour que, pédagogiquement, cela puisse servir d'exemple aux autres : on ne peut pas faire n'importe quoi. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

À l'inverse, lorsque les relations sont bonnes, la rupture conventionnelle constitue le premier mode de rupture envisagé (très souvent initié par le cadre) et est acceptée par l'entreprise. Par ailleurs, même si la rupture conventionnelle (et les négociations afférentes), de *prime* abord, ne fait pas l'unanimité auprès de l'entreprise, le plus souvent cette dernière finit par y consentir :

« Je lui ai dit qu'il faut qu'on trouve une solution, je pense que la bonne solution c'est la rupture conventionnelle, et à ce moment-là, il m'a dit qu'ils allaient étudier la question, qu'ils étaient à l'écoute, qu'ils comprenaient que j'en avais marre, et c'était une semaine après, ils sont revenus vers moi en me disant que c'était accepté et qu'il n'y avait pas de souci, qu'on allait faire une rupture conventionnelle. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« Mon manager a d'abord râlé sur le principe des indemnités mais comme cela se passe très bien avec lui, je l'ai finalement convaincu. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

De façon marginale, il arrive que ce soit le manager qui préconise ce mode de rupture. Ce dernier propose alors au cadre qui souhaite quitter l'entreprise (en l'occurrence démissionner) de recourir à la rupture conventionnelle et porte le projet auprès du service RH, se chargeant ainsi de faire les recherches nécessaires sur les démarches et les procédures à mettre en œuvre[9].

« Mon rôle, ça a été d'abord de faire comprendre à la direction des ressources humaines de notre groupe au niveau France-Europe, que, comment dirais-je, qu'il était plus intelligent de partir sur une méthode de rupture conventionnelle qu'une méthode de rupture sèche. [...] C'est à partir de là que je me suis investi énormément. Et puis bon, pour tout vous dire, on a servi un peu de pilote, parce que pour la procédure qu'on a mise en place pour cet ingénieur, je peux vous dire que depuis la RH en a fait sa bible. C'est devenu le mode d'emploi qui a été transmis à tous les responsables de secteur, France, Navarre, Europe. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Province)

« Je trouve que c'est quand même quelque chose qui est plus constructif et qui apporte des choses bénéfiques à la fois à l'entreprise qui est l'employeur de la personne qui veut partir et la personne en elle-même, et l'entourage, à la fois l'entourage professionnel que l'entourage familial. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Province) ●

9 Selon l'enquête de la Dares (*op.cit.*), le choix de rompre le contrat de travail est plutôt vécu dans la moitié des cas comme le résultat d'une acceptation commune de l'employeur et du salarié. Ainsi, il était demandé aux salariés si « en définitive, le choix de rompre le contrat de travail » était « plutôt [leur] choix », « plutôt le choix de l'employeur » ou « plutôt une acceptation commune » (du salarié et de l'employeur). Dans 48 % des cas, les salariés déclarent que le choix de rompre résulte d'un commun accord, dans 38 % plutôt leur choix et dans 14 % plutôt celui de l'employeur. Toutefois, les situations peuvent être plus complexes qu'elles ne le paraissent. Ainsi, lorsqu'on demande aux salariés si « en définitive », ils diraient qu'[ils ont] été contraint[s] par [leur]employeur à quitter l'établissement », 29 % répondent par l'affirmative. Par ailleurs, 28 % des salariés ayant signé une rupture conventionnelle déclarent qu'en l'absence du dispositif, ils seraient restés dans l'établissement, 40 % qu'ils auraient démissionné et 22 % qu'ils auraient été licenciés.

–DES MOTIFS DE LICENCIEMENT SOUVENT CONTESTÉS PAR LES CADRES–

Qu'il s'agisse d'un licenciement pour motif personnel, et même d'un licenciement économique, les raisons ou les causes de licenciement sont souvent contestées[10]. Certains cadres interrogés licenciés pour faute ont engagé une démarche auprès des prud'hommes pour licenciement abusif :

« Ils ont trouvé des erreurs qui pour moi n'existaient pas. Je n'avais pas vraiment commis d'erreurs, c'était des absurdités. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

« Je me suis rendu compte que les arguments dans le courrier ne tenaient pas la route. Je me suis renseigné auprès des syndicats, on m'a dit que le courrier était abusif. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Résultat moins attendu, il en est de même pour les cadres licenciés pour motif économique. Ces derniers déclarent quasi systématiquement que les motifs invoqués sont subjectifs et arbitraires, et surtout peu clairs. Cette impression renforce le sentiment d'injustice et donne très souvent lieu à des tentatives de négociation de la part des cadres :

« Le délégué du personnel a négocié pour moi pendant plusieurs semaines, mais ça n'a rien donné. Dans les critères, il n'y avait pas le chiffre d'affaires. Je trouve que les critères sont un peu légers. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« J'ai vu plusieurs fois le DG [Directeur Général] pour lui dire que je ne comprenais pas [pourquoi c'était moi qu'on licenciait], que je réussissais bien dans mon travail et que je ne comptais pas mes heures. Il m'a dit que c'était une question d'argent, que c'était trop cher de licencier d'autres personnes qui avaient beaucoup plus d'ancienneté que moi. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Ces résultats sont confirmés par ceux de l'enquête quantitative, qui précisent notamment que dans plusieurs cas, le motif de rupture officiel n'est pas la cause initiale du départ. ●

4 CADRES LICENCIÉS SUR 10 ONT CONTESTÉ LES CONDITIONS DE LEUR DÉPART

Ils sont trois fois plus nombreux dans ce cas que les cadres partis dans des conditions différentes (démission,...).
Au total, ce sont 22 % des cadres enquêtés qui contestent ces conditions
Parmi ces 22 %, 67 % contestent le motif officiel de la rupture de leur contrat. Si l'enquête qualitative fait état de contestations notamment chez les cadres licenciés, l'enquête en ligne montre qu'ils ne sont pas les seuls.

–Tableau 7–

Part des cadres ayant contesté les conditions de leur départ	
Parmi les cadres licenciés	43 %
Parmi les cadres partis dans d'autres conditions	15 %
Ensemble (Parmi tous les cadres enquêtés)	22 %

Base : Ensemble des cadres

–Tableau 8–

Que contestez-vous plus précisément ?	
Le motif de départ	67 %
La procédure	53 %
Le montant des indemnités	53 %

Base : Cadres contestant les conditions de leur départ

Apec 2014, enquête quantitative

10 Tout licenciement pour motif personnel doit être motivé et fondé sur une cause réelle et sérieuse. S'il résulte d'une faute, celle-ci peut être caractérisée de simple, grave ou lourde ; entraînant, notamment selon le degré d'importance, des conséquences en termes d'indemnisation. D'autres motifs peuvent être à l'origine d'un licenciement pour motif personnel (insuffisance professionnelle, absences répétées ou prolongées entraînant l'impossibilité de maintenir le contrat de travail...). Comme tout licenciement, le licenciement pour motif économique doit être motivé et justifié par une cause réelle et sérieuse. Le motif invoqué ne doit pas être inhérent à la personne du salarié mais résulter d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment à des difficultés ou à des mutations technologiques.

UN PEU PLUS D'UN QUART DES CADRES INTERROGÉS DÉCLARENT AVOIR CONSTATÉ UN ÉCART ENTRE LES CAUSES DE LEUR DÉPART ET LE MOTIF OFFICIEL

28 % des cadres interrogés déclarent avoir constaté un écart entre le motif de la rupture énoncé oralement et celui figurant sur le courrier officiel, d'où certaines contestations du motif de départ.
C'est surtout le cas des cadres à la recherche d'un emploi au moment de l'enquête.

–Tableau 9–

Avez-vous constaté un écart entre les causes initiales (et énoncées oralement) et ce motif officiel ?	
Oui	28 %
Non	72 %
Total	**100 %**

Base : Ensemble des cadres

Invités à décrire les causes initiales de leurs départs, la plupart des cadres restent relativement laconiques, quelle que soit leur situation au moment de l'enquête
Néanmoins, leurs témoignages laissent entrevoir les limites d'un exercice de classement strictement objectif de ces causes. Ces cadres ont été concernés et impliqués, y compris dans les jeux de pouvoir inhérents à toute organisation. Au-delà du caractère souvent très personnel des situations, ils confirment la difficulté plus générale à faire la distinction entre « causes économiques » (ces causes pouvant être très diverses) et « erreurs stratégiques » (des actionnaires, des dirigeants, des managers...), ou entre « réorganisations stratégiques » et « erreurs de management ». Moins fréquents, mais néanmoins choquants, plusieurs témoignages rendent compte d'entreprises peu soucieuses du respect du droit.
Globalement, les causes sont de deux types : économiques et stratégiques, managériales et relationnelles. De nombreux *verbatims* en réponse aux questions ouvertes posées en ligne fournissent plusieurs explications, laissant entendre qu'une succession d'évènements a pu faire émerger une décision de rupture.

Apec 2014, enquête quantitative

À TITRE D'ILLUSTRATION, QUELQUES *VERBATIMS* DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE SUR LES CAUSES INITIALES SELON LES CADRES ENQUÊTÉS

Causes économiques, erreurs stratégiques ou jeux de pouvoir ?

« Rachat de l'entreprise via *un montage financier. Licenciement économique "pour réduire la voilure" et rembourser les dettes au plus vite. Alors que globalement les ventes et le CA restaient légèrement en hausse. Le licenciement économique de la partie commerce n'était pas justifié du fait des résultats : l'absence de stratégie des dirigeants étant la principale cause. »* (Cadre, licenciement économique)

« Un refus de ma part d'une demande d'engagement de l'entreprise sur un projet totalement irréalisable dans les délais, et manquant totalement de moyens de la part de l'entreprise pour y aboutir. » (Cadre, Licenciement économique)

« Impossibilité d'instaurer un dialogue constructif avec une direction conservatrice et vieillissante qui ne sait pas admettre la réalité de son expansion d'une organisation artisanale à une PME à 2 sites et 80 salariés. » (Cadre, rupture conventionnelle)

Au-delà des difficultés, les systèmes de gestion des ressources humaines s'imposent.

« Il n'a jamais été dans leur réelle intention de me garder à la fin de ma mission chez le client malgré mon CDI et leurs différentes promesses de me trouver de nouvelles missions. Ils ne disposent pas d'un carnet d'adresses clients et partenaires assez développé (environ 14 départs sur 37 consultants mais remplacés par de nouveaux consultants). » (Cadre, rupture conventionnelle)

« Remplacement de l'effectif actuel par un effectif moins payé : réduction de la charge salariale. » (Cadre, rupture conventionnelle)

Entre jeux de pouvoir, harcèlement, et pratiques irrégulières

« Au retour de mon arrêt maternité, mon responsable direct estimait que je pouvais plus tenir mon poste correctement (amplitude horaire de 9h à 19h insuffisante à ses yeux). » (Cadre, départ négocié)

« J'ai eu des problèmes de santé, et suite à une première hospitalisation d'un mois, on m'a clairement dit "on ne veut pas de quelqu'un de malade à un poste de direction". » (Cadre, licenciement pour faute)

« Irrégularités de ma société et de ma direction face à loi française que je n'ai pas voulu cautionner. Ayant eu peur d'être considéré coupable de complicité, j'ai préféré forcer ma demande de rupture conventionnelle et quitter mes fonctions. » (Cadre, rupture conventionnelle)

« Mon responsable hiérarchique direct, le directeur général de la société depuis 2010, a licencié progressivement chacun des membres de l'ancienne direction de la société, dont je faisais partie. Il a pour chacun d'entre nous exercé des pratiques de mise à l'écart et de harcèlement moral pour nous pousser à la démission. À ce jour, sur un effectif moyen de 60 salariés, 5 ont été licenciés et 1 autre a été l'objet d'harcèlement moral. Chacun des 6 salariés a assigné la société devant le conseil de prud'hommes. » (Cadre, autre licenciement)

Apec 2014, enquête quantitative

PARMI LES CADRES CONTESTANT LEURS CONDITIONS DE DÉPART, UN SUR DEUX NE SE TOURNE PAS VERS LES PRUD'HOMMES, NOTAMMENT PAR « ENVIE DE TOURNER LA PAGE »

Parmi les cadres enquêtés qui contestent les conditions de leur départ, un sur deux n'envisage pas d'engager un contentieux. Seul un quart d'entre eux a engagé un contentieux devant le conseil des prud'hommes (tableau 10).

–Tableau 10–

Avez-vous engagé un contentieux devant le conseil des prud'hommes ?	
Oui	27 %
Non, mais vous l'envisagez	24 %
Non, vous ne l'envisagez pas	49 %
Total	**100 %**

Base : Cadres contestant leurs conditions de départ

–Tableau 11–

Pour quelle(s) raison(s) ne l'envisagez-vous pas ?	
Durée de la procédure	32 %
Coût de la procédure	29 %
Crainte des répercussions sur votre image	29 %
Incertitude sur l'issue	31 %
Envie de tourner la page	63 %

Base : Cadres contestant leurs conditions de départ sans avoir engagé de contentieux

D'après les *verbatims*, la réponse *« Autre »* concerne en grande partie des cadres en attente de régler le problème par la négociation avant d'envisager un recours légal.

Apec 2014, enquête quantitative

–LES NÉGOCIATIONS SUR LES MODALITÉS DU PRÉAVIS–

LA NÉGOCIATION DES INDEMNITÉS DE DÉPART

Dans le cas d'une rupture conventionnelle ou d'un licenciement[11], l'attitude adoptée par les cadres interrogés vis-à-vis des indemnités de départ varie : certains d'entre eux ont négocié, ou tenté de négocier, leur indemnité de départ[12]:

« J'ai eu un entretien avec la DRH, surtout pour parler des conditions financières. J'ai proposé un montant qui n'était pas trop gourmand et qui a été accepté. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

« Je suis allée voir le dirigeant au moment où on a signé la rupture conventionnelle, j'ai négocié pour avoir un tout petit peu plus que le minimum et ça a été accepté rapidement. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé et de l'employeur, Province)

À l'inverse, une minorité des cadres interrogés n'a pas osé négocier, avec le sentiment que le contexte ne s'y prêtait pas ou qu'il n'y avait pas de marge de manœuvre possible :

« Il n'y a aucune phase de négociation. On reçoit la lettre et c'est terminé. » (Cadre, licenciement économique, Province)

11 Dans le cadre d'une rupture conventionnelle, le montant de « l'indemnité spécifique de rupture conventionnelle » est défini dans la convention de rupture élaborée entre l'employeur et le salarié, au même titre que les autres conditions de rupture. Toutefois, ce montant ne peut être inférieur à l'indemnité légale de licenciement prévue par le Code du travail.
Dans le cas d'un licenciement pour motif personnel, le versement ou non des indemnités de licenciement dépendent de l'importance de la faute (simple, grave, lourde), si la faute est justifiée.
S'il résulte d'une faute grave entraînant des troubles sérieux et des pertes pour l'entreprise, rendant impossible le maintien du salarié dans l'entreprise, aucun préavis ni indemnités de licenciement ne sont dus.
La faute lourde, qui a toutes les caractéristiques d'une faute grave, renforcée par l'intention du salarié de nuire à l'employeur ou à l'entreprise, est privative de l'indemnité de congés payés.

12 Selon l'enquête de la Dares (*op.cite*), durant les entretiens, le mode de calcul de l'indemnité de départ a été discuté dans 32 % des cas, mais son montant n'est négocié que dans 22 % des cas. 10 % des salariés déclarent ne pas avoir bénéficié d'indemnité de rupture conventionnelle. Parmi ceux qui déclarent en avoir touché une, 3 % estiment que celle-ci était inférieure au montant légal. 24 % auraient perçu une indemnité supérieure au montant minimal.

« Je n'ai pas négocié mon indemnité. Je n'avais pas mon mot à dire. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

LA NÉGOCIATION DES CONDITIONS DU PRÉAVIS

Dans le cas d'une rupture unilatérale du contrat, un préavis est prévu, durant lequel le salarié touche l'intégralité de sa rémunération (dont le variable et les avantages en nature). L'employeur peut décider de dispenser le salarié concerné de l'effectuer, en lui versant une indemnité correspondant à sa rémunération pendant la durée du préavis ; le salarié peut, en cas de démission, négocier une dispense de préavis, auquel cas l'indemnité de préavis n'est pas due. Dans le cas d'une rupture conventionnelle, le contrat de travail est maintenu tel quel pour toute la durée de la procédure, puis s'arrête sans préavis à la date fixée pour la rupture.

La durée de préavis

Les entretiens font ressortir cette diversité de situations relative au préavis (délai plus ou moins long, préavis effectué ou payé...)[13].

Dans le cas d'un licenciement (motif économique ou personnel), la durée de préavis est fixe et difficilement négociable. De leur côté, les cadres interrogés licenciés pour faute ont effectué leur préavis en totalité chez eux, tout en étant payés, à la demande de l'entreprise :

« La direction a décidé qu'on me paierait à rester chez moi pendant les trois mois de préavis. Cela m'a été imposé. En même temps, imagine l'ambiance pendant trois mois alors que tu t'es fait virer, en ce qui concerne la motivation et l'envie de se lever le matin, cela aurait été difficile. Donc je l'ai vécu comme quelque chose de pas si mal finalement. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Dans le cas des ruptures choisies (démission ou rupture conventionnelle), la durée du préavis est plus souvent variable. Elle fait l'objet d'une négociation très fréquemment à l'initiative du cadre, afin de rester en bons termes avec l'entreprise, en ne proposant pas un préavis trop court :

« Je leur ai dit que je voulais bien finir la saison et faire la période difficile décembre-janvier, par respect par rapport aux collaborateurs et aux clients. Et je voulais faire attention à rester en bons termes pour ne pas avoir de soucis après. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Il peut également s'agir de trouver un compromis qui puisse satisfaire à la fois l'employeur actuel et le futur employeur :

« J'avais demandé un mois, mon futur employeur voulant que j'arrive vite. Mon manager était d'accord. Mais ils n'ont pas eu le temps de lancer le processus de recrutement interne et du coup j'ai dû rester deux semaines de plus. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Cette négociation de la durée du préavis peut se faire également à l'initiative de l'employeur, et, comme observé dans l'enquête, souvent dans une perspective d'embarrasser le cadre qui souhaite partir. Ainsi, certains des managers interrogés déclarent avoir étiré au maximum le préavis pour « punir » le cadre, mais regrettent finalement après coup un préavis trop long :

« Elle a essayé de négocier la durée mais on lui a dit tout de suite que c'était non négociable. On ne voulait pas lui faire de cadeau. » (Manager, démission, Province)

« À partir du moment où elle a dit qu'elle voulait partir, l'ambiance a été encore pire. Trois mois de préavis au final c'est inutile. C'est lourd pour tout le monde, surtout pour sa chef d'équipe. Si le cas se représente dans l'équipe, on proposera que la personne s'en aille le plus vite possible, qu'elle reste peut-être juste un mois pour transférer les dossiers. » (Manager, démission, Province)

13 Dans le cas d'une démission, lorsqu'un préavis est prévu, il doit être effectué. Les obligations et conditions de contrat de travail continuent de s'appliquer pendant cette période, le cadre continue donc de percevoir la rémunération. Si le salarié ne l'exécute pas, l'employeur peut lui en réclamer le paiement devant le conseil des prud'hommes.
Toutefois, le salarié peut être dispensé de préavis :
- à sa demande et après acceptation de l'employeur (un écrit est conseillé). Dans ce cas, l'indemnité de préavis n'est pas due ;
- à la seule initiative de l'employeur. Celui-ci doit néanmoins verser l'indemnité de préavis.
Dans le cas d'une rupture conventionnelle, sauf accord expresse des parties, le contrat de travail continue de s'exécuter normalement pendant tout le temps que dure la procédure d'élaboration et d'homologation de la convention, et jusqu'à la date fixée pour sa rupture. Les règles afférentes au contrat de travail continuent à s'appliquer (le salarié peut ainsi, par exemple, être en congés payés). La situation du salarié doit correspondre exactement aux modalités habituelles d'exercice du contrat de travail, droits et obligations de chaque partie ; en particulier, le salarié doit être rémunéré normalement
pendant cette période.

LA MOITIÉ DES CADRES INTERROGÉS ONT NÉGOCIÉ UNE OU PLUSIEURS MODALITÉS DE LEUR PRÉAVIS

–Tableau 12–

Part des cadres ayant négocié les conditions de leur départ	51 %

Base : Ensemble des cadres

–Tableau 13–

Sujets négociés (Plusieurs réponses possibles)	
L'organisation de la période de fin du contrat	74 %
Le montant des indemnités	59 %
Le motif de la rupture	18 %
Autres	7 %

Base : Cadres ayant négocié les conditions de leur départ

Apec 2014, enquête quantitative

La rémunération et les avantages perçus

Les témoignages de l'enquête révèlent des pratiques éloignées, voire contraires dans certains cas aux textes en vigueur, clairement en défaveur des cadres, ce qui confirme que ces derniers, soit ne souhaitent pas « se battre », soit ne connaissent pas ou pas suffisamment leurs droits.
Si leur salaire de base est maintenu durant le préavis, certains cadres interrogés font état d'ajustements ou de suppressions concernant les primes, les bonus, les commissions, les augmentations, et les avantages en nature, mais peu semblent considérer que ces mesures peuvent non seulement être injustes, mais surtout parfois non conformes au droit :

« J'avais mon fixe et des commissions en temps normal. Pendant le préavis, je n'avais plus de commissions mais mon fixe à 100 %. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

« J'ai négocié pour pouvoir garder ma voiture de fonction pendant les trois mois de préavis que j'ai fait chez moi en étant payé. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Ainsi, il semble que les cadres ne mènent pas de véritables négociations. Une majorité des cadres interrogés ont accepté sans trop contester ce que l'entreprise leur proposait. Certains se sont déclarés contents d'obtenir ou de conserver des éléments ... dont ils devaient bénéficier sans avoir à négocier si l'on s'appuie sur les textes. D'autres ont considéré avoir réussi une négociation, alors qu'ils n'ont obtenu que ce qui leur revenait de droit, soit ce que le droit leur permet d'obtenir...

UN DISPOSITIF SANS PRÉAVIS : LE CONTRAT DE SÉCURISATION PROFESSIONNELLE

Le contrat de sécurisation professionnelle (CSP)[14] ne comprend pas de période de préavis. Le salarié a 21 jours pour donner sa réponse quand l'employeur l'a informé de sa possibilité d'en bénéficier.
Ce dispositif fait donc *a priori* sortir les cadres concernés du périmètre de l'étude qui porte sur la période de fin de contrat. Toutefois, les cadres licenciés pour motif économique interrogés ont spontanément évoqué le CSP dans leur propos, dans la mesure où ce dispositif a pu leur être proposé.

Pour les cadres licenciés économiques rencontrés, le CSP offre *a priori* plusieurs avantages. Le « délai de réflexion » qui se substitue au « préavis » est court.

« L'avantage du CSP, c'est que c'est juste 21 jours. Il n'y a pas trois mois de préavis. » (Cadre, licenciement économique, Province)

L'assurance d'une sécurité financière enlève une pression. Le CSP ouvre droit à l'indemnité légale de licenciement prévue et à toute indemnité conventionnelle qui aurait été due en cas de licenciement pour motif économique au terme du préavis.

« Cela enlève une pression, cela permet d'avoir du temps sans pression financière. Cela m'a donné du temps pour explorer des pistes de formation, réfléchir. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Un accompagnement sur la préparation de « l'après-contrat » (formations, conseils...) est fourni.

« Avec le CSP, on peut avoir accès à des formations plus facilement. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Malgré tout, choisir le CSP n'est pas toujours une évidence. Les cadres licenciés économiques se posent beaucoup de questions sur ses avantages et ses inconvénients. Et, *a posteriori*, certains de ceux qui ont opté pour ce dispositif se sont déclarés déçus de l'accompagnement qu'ils ont jugé pas assez personnalisé, pas assez précis :

« J'ai eu des entretiens pour parler de mon profil, ce n'était pas très intéressant, ça n'apporte rien, ça ne m'a pas aidée. Pour l'instant ce n'est pas un vrai accompagnement. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Enfin, ce sentiment de sécurité apporté par le CSP présente aux yeux de certains cadres concernés le risque d'être plus passif qu'actif, ce qui peut finalement retarder les démarches actives pour une reprise d'emploi :

« Ma période de réflexion sur ma reconversion a duré trop longtemps, j'aurais pu comprimer les délais, c'était presque trop confortable. » (Cadre, licenciement économique, Province) ●

14 Créé en juillet 2011, le CSP s'adresse aux salariés dont le licenciement économique est envisagé dans une entreprise non soumise à l'obligation de proposer un congé de reclassement. Chaque salarié susceptible de bénéficier du contrat de sécurisation professionnelle doit être informé par son employeur, individuellement et par écrit, du contenu du contrat de sécurisation professionnelle et de la possibilité qu'il a d'en bénéficier. Ce contrat, d'une durée maximale de 12 mois, a pour objet l'organisation et le déroulement d'un parcours de retour à l'emploi, le cas échéant au moyen d'une reconversion ou d'une création ou reprise d'entreprise. Le salarié a 21 jours pour donner sa réponse et de la date à partir de laquelle, en cas d'acceptation du contrat de sécurisation professionnelle, son contrat de travail est rompu.

–LES USAGES DE LA PÉRIODE DE FIN DE CONTRAT–

-2-

Le travail quotidien reste prégnant 29
Rester impliqué dans le travail « d'avant » : une (trop) forte conscience professionnelle ? 30
La transmission des dossiers : une étape significative 31
Les managers : garants de la continuité de l'activité et du climat social 32

Parce que le cadre se sait sur le départ, on pourrait penser logiquement que, du moins dans son esprit, il est déjà parti. Parallèlement, on pourrait imaginer que son manager anticipe et organise la suite. Différents témoignages montrent que rien n'est moins sûr... Cette période est un moment clé, révélateur autant de l'intensité de l'implication au travail de nombreux cadres que de la complexité de la relation cadre-entreprise.

–LE TRAVAIL QUOTIDIEN RESTE PRÉGNANT–

DES CADRES ENCORE SOUVENT DANS LE PRÉSENT IMMÉDIAT

En matière d'aménagement du temps de travail, l'arrangement l'emporte sur les règles.

La majorité des cadres interrogés déclarent ne pas avoir bénéficié d'aménagements « officiels » pendant la période de fin de contrat et s'être « arrangés ». Beaucoup d'entre eux reconnaissent ne jamais avoir eu connaissance de leurs droits en la matière, et de fait, ne pas avoir eu l'idée de poser la question[15].

« Je n'ai pas eu l'information comme quoi je pouvais bénéficier de jours d'absence ou autre chose. » (Cadre, démission, Province)

Dans l'enquête, les cadres qui se sont renseignés et qui ont eu recours à ces possibilités d'aménagement sont, d'une part, ceux qui ont un projet de reconversion nécessitant de la préparation et de l'anticipation et, d'autre part, ceux pour qui la phase de négociation (sur le type de rupture, la durée et/ou les conditions de préavis) a été conflictuelle.

Mais l'usage de ce droit peut être considéré comme « un arrangement », « quelque chose qui se mérite », voire comme un « abus », confirmant la place toute relative des règles de droit par rapport à la qualité des relations. Ainsi, pour certains managers, le cadre en userait pour « se venger » et « importuner » son manager, tandis que ce dernier « ne peut refuser » ce droit au cadre :

« Elle a eu le droit à une demi-journée par semaine pour trouver du travail, faire des entretiens. C'était prévu dans la convention collective, mais si cela n'avait pas été le cas je ne lui aurais pas donné, car elle ne le méritait pas et avec elle on s'était dit qu'on ne ferait vraiment aucune concession. » (Manager, démission, Province)

Ainsi, il semble que la majorité des personnes rencontrées n'ont pas profité des aménagements prévus par les conventions collectives.
Néanmoins, elles déclarent avoir « bénéficié » d'une certaine souplesse sur la gestion de leurs horaires (des horaires moins étendus en journée, quelques absences autorisées pour aller passer des entretiens, des jours de RTT...), donnant lieu à des aménagements « officieux » sur la base d'un accord tacite et informel avec le manager :

« Je n'ai pas d'aménagements particuliers, mais je fais moins d'heures depuis janvier. 9h-18 h environ, alors qu'avant je faisais de très gros horaires, parfois je partais à 22 heures, je travaillais le week-end. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« J'ai posé des jours de RTT, j'ai pris des demi-journées, ils ont été cool. Je pouvais gérer mes affaires personnelles. J'ai pris des rendez-vous médicaux, j'y allais le matin ou au déjeuner. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

De leur côté, les managers interrogés ont déclaré avoir accepté ce type de d'aménagement horaire quand il était annoncé relativement tôt par le cadre et était sans impact sur l'activité de l'équipe et son organisation, en raison de son caractère ponctuel :

« Il a levé le pied, c'est humain. Il a juste pris des heures pour sa recherche d'emploi, c'était sans conséquences sur l'activité car il s'agissait de journées ou demi-journées, toujours anticipées. » (Manager, démission, Région parisienne)

15 La loi prévoit la période de préavis en tant que période permettant d'organiser la transition. Mais aucune disposition légale n'en précise les caractéristiques, en particulier l'autorisation de s'absenter pour rechercher un autre emploi, ni, *a fortiori*, le nombre d'heures à y consacrer. Cependant cette possibilité ou des facilités sont souvent prévues dans les conventions, ou par un usage dans la profession ou dans l'entreprise, ou encore par accord de l'employeur. Dans ce cas, les conditions d'utilisation de ces heures de recherche d'emploi, voire leur rémunération sont définies.

LA MOITIÉ DES CADRES QUI ONT RÉALISÉ LEUR PRÉAVIS DÉCLARENT QUE LEUR CHARGE DE TRAVAIL N'A PAS CHANGÉ

–Tableau 14–

Durant votre période de préavis, votre charge de travail a-t-elle… ?	
Augmenté	12 %
Diminué	37 %
Est restée la même	51 %
Total	**100 %**

Base : Cadres ayant déclaré avoir effectué un préavis dans l'entreprise

Apec 2014, enquête quantitative

« Ça ne change rien dans notre organisation. Elle s'organise pour terminer son travail avant sa demi-journée de libre. » (Manager, démission, Province)

De plus, quand les relations entre le cadre et sa hiérarchie sont bonnes et que le cadre demeure impliqué dans son travail, cette souplesse et cette tolérance sur les horaires sont considérées comme *« un geste »* vis-à-vis du salarié :

« Parfois il prenait des heures pour passer des entretiens. Cela faisait partie de la négociation avec lui. On essayait toujours de trouver un terrain d'entente et d'être flexible du moment que le travail est fait. Il faut quand même être donnant-donnant. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Cette question des modalités pratiques d'organisation du temps précédant le départ est ainsi apparue comme très éclairante de la difficulté de beaucoup de cadres à objectiver leur situation. Leurs témoignages sur ce seul point révèlent un souci fort de continuer « à jouer le jeu ». De même, une partie des managers rencontrés ne semblent pas non plus réaliser les paradoxes, et même les risques, induits par leurs exigences : « continuer à faire comme si de rien n'était », et considérer comme des « arrangements inter-individuels » ce que les cadres sont en droit de pratiquer… ●

–RESTER IMPLIQUÉ DANS LE TRAVAIL « D'AVANT » : LA PLUPART DES CADRES FONT PREUVE DE PROFESSIONNALISME–

En lien direct avec le point évoqué précédemment, l'enquête montre que pendant la période de fin de contrat, le niveau d'implication dans le travail au quotidien varie logiquement d'un cas de figure à l'autre, selon les circonstances, les relations et les personnalités.

Certains cadres se déclarent impliqués « par nature ».

« Ça me passionnait donc j'ai continué à faire comme d'habitude, j'ai essayé de finir ma mission jusqu'au bout. » (Cadre, licenciement pour motif personnel, Province)

« Le cadre était sérieux, il a continué à faire son travail, il l'a géré simplement. » (Manager, démission, Région parisienne)

D'autres s'obligent à l'implication.

Dans le cas des ruptures imposées, les cadres éprouvent tout aussi logiquement des difficultés à poursuivre leur travail dans les mêmes conditions :

« Quand la décision a été prise, il fallait que je parte, je n'avais plus rien à y faire. J'étais parasitée dans ma tête, c'était difficile de travailler aussi bien. Vous survivez. » (Cadre, licenciement pour motif personnel, Province)

Quand la négociation sur la durée du préavis s'est mal passée et qu'elle n'a pas abouti selon le souhait des cadres, ces derniers se « rebellent » et se désengagent de leur travail :

« Le refus d'écourter le préavis a été catégorique. Mais ce n'est pas parce que je restais trois mois que j'allais travailler. Ils s'en sont mordus les doigts après. Je n'avais plus rien à faire à cet endroit. À chaque fois que j'avais un déplacement, je tombais malade le jour même. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Partir « sa conscience pour soi » peut être une motivation.

Pendant cette période de fin de contrat, dans l'organisation de leur travail, les cadres semblent concentrer l'essentiel de leurs tâches sur la finalisation et la transmission des dossiers en cours. C'est leur priorité :

« Elle a gardé ses dossiers, est allée au bout, et a passé des consignes, en faisant des documents écrits. Elle n'a pas pris de nouveaux dossiers. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

Les cadres concernés souhaitent ainsi continuer à faire leur travail « normalement » et « bien finir » avant de quitter l'entreprise, y compris quand les relations avec la hiérarchie sont tendues :

L'estime de soi pousse à vouloir laisser une bonne image.

« Je voulais que la personne qui suivrait ait une bonne impression de mon bureau, de mes documents. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Pour faciliter le travail des successeurs et des collègues, en cas de situation conflictuelle avec le manager. Le cadre fait la part des choses entre le manager et ses collègues, ces derniers ne devant pas pâtir de son départ :

« J'avais préparé mon départ. J'avais clôturé tous mes dossiers, bien tout rangé, de manière à ce que s'il y a quelqu'un derrière, il puisse retrouver les dossiers. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Je ne voulais pas laisser mes collègues en galère. » (Cadre, licenciement économique, Province)

L'objectif pour les cadres est donc de finaliser leurs dossiers et de ne pas se lancer dans de nouveaux projets. En conséquence, leur charge de travail diminue progressivement au fur et à mesure que la date de départ approche :

« J'étais moins sur les nouveaux projets. Pour des projets à échéance 2015, j'étais forcément moins impliquée puisque pas forcément concernée. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Les cadres licenciés pour faute ne rentrent pas dans ce cas de figure, car la plupart d'entre eux ont quitté l'entreprise du jour au lendemain et ont effectué la totalité de leur préavis chez eux. •

–LA TRANSMISSION DES DOSSIERS : UNE ÉTAPE SIGNIFICATIVE–

Pendant leur période de fin de contrat, les cadres rencontrés font généralement « de leur mieux » pour préparer l' après-contrat : faciliter la transmission des dossiers et, éventuellement, former leur successeur, si ce dernier a été choisi ou recruté. Mais, dans certaines configurations, cette phase peut engendrer un malaise, un sentiment de dévalorisation, par exemple lorsqu'il n'est pas prévu de remplacement du cadre en fin de contrat.

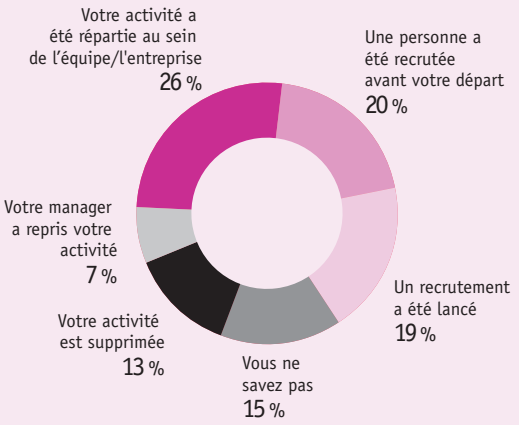
« Je n'allais pas être remplacé, mon travail allait être dispatché. Le PDG pensait que ce je faisais était simpliste, il a refusé que je forme d'autres personnes. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Ce non-remplacement du cadre partant implique une passation des dossiers minimale, ce qui peut être mal vécu pour le cadre en fin de contrat.

« Ce qui a été dommage pour l'entreprise c'est que mon mois de préavis n'a pas été utilisé pour une passation des tâches. Ma fonction a été éclatée dans différents services de la société mère lors du rachat.

Dans 15 % des cas, le cadre ne sait pas ce qu'il advient de son activité après son départ.

–Figure 4–
Qu'en est-il/a-t-il été de la reprise de votre activité ?


Votre activité a été répartie au sein de l'équipe/l'entreprise 26 %
Une personne a été recrutée avant votre départ 20 %
Votre manager a repris votre activité 7 %
Un recrutement a été lancé 19 %
Votre activité est supprimée 13 %
Vous ne savez pas 15 %

Base : Ensemble des cadres

Apec 2014, enquête quantitative

La phase de passation n'a pas été optimale, elle a été traitée de façon très légère. Ça s'est fait essentiellement le dernier jour car il n'y a pas eu de demande de la direction. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé et de l'employeur, Province)

Certains remplaçants recrutés sont sans expérience, ou avec un niveau d'expérience moindre que le cadre qui part.

« Ils ont recruté un jeune, arrivé une semaine avant mon départ. Il n'a aucune expérience et ne connaît pas le secteur. Je l'ai formé mais il ne prenait pas de notes, je ne comprends pas. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne) •

–LES MANAGERS : GARANTS DE LA CONTINUITÉ DE L'ACTIVITÉ ET DU CLIMAT SOCIAL–

Pendant cette période, les priorités des managers de cadres sur le départ qui ont été rencontrés consistent à faire en sorte que l'organisation du travail soit la moins perturbée possible et à préparer la suite.
Les managers interrogés déclarent veiller à ce que le départ du cadre ne crée ni de déséquilibre dans la charge de travail (surcharge de certains), ni de tensions dans l'équipe (mécontentement des collaborateurs qui récupèrent une charge de travail supplémentaire, jalousie au sein du service...). Selon eux, leur objectif est de réorganiser le travail avec tact et diplomatie.

Le manager s'applique donc à :

• **Maintenir l'activité du service et des activités** (gestion des dossiers en cours, respect des délais, des objectifs à atteindre...) ;

« Comment j'ai géré ?... Le plus simplement possible ; on avait des échéances à des dates définies, on faisait le point sur ce qui était fait et sur ce qui n'était pas fait. [ ] Mais les échéances importantes, on gardait le cap et on s'y maintenait. [ ] Mes priorités... Maintenir les échéances. » (Manager, démission, Région parisienne)

« C'est-à-dire qu'on a une organisation interne comme pour les vacances en fait. Donc il y a un système d'auto remplacement provisoire. Attention, parce que l'idée n'est pas d'épuiser les gens, mais de faciliter les remplacements, puisque ce sont des horaires qui sont décalés, donc il est facilement possible de changer de planning et que la personne qui ne travaillait normalement pas ce week-end-là travaille ce week-end-là et du coup récupère par la suite, le temps qu'on trouve un remplaçant, sachant que sur toutes les unités qu'on a, on a des portefeuilles de remplaçants qui tournent. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

• Suivre et vérifier la transmission des informations et la reprise des dossiers ;

« Donc au fur et à mesure, elle a transféré ses affaires, enfin ses dossiers. [ ] Ca a dû prendre trois semaines en tout, pour qu'elle ait le temps de tout réaffecter, et maintenant, les collègues qui ont repris la main et reçoivent ses mails. Voilà, le transfert s'est fait... » (Manager, démission, Province)

« Son activité a été dispatchée sur deux personnes que j'ai choisies. J'ai rencontré ces personnes, ça s'est fait naturellement. J'ai fait en sorte que les deux personnes se sentent valorisées. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

• Éventuellement commencer à recruter un remplaçant, si cela est envisagé suite au départ ;

« Et on a recruté une personne qui arrive pour la remplacer, début février... » (Manager, démission, Province)

• Parfois, reprendre soi-même les activités.

Certains des managers interrogés ont repris en partie les activités gérées par le cadre sur le départ. Quand ils le peuvent et afin de pénaliser le moins possible leurs équipes, ils s'imposent alors une charge de travail supplémentaire, ce dont ils n'ont pas toujours conscience de prime abord.

« J'avais repris un peu les dossiers au fur et à mesure... Cela a fait plus de charge de travail pour moi puisqu'en plus de management à assurer, il a fallu que je reprenne ses dossiers en attendant que la nouvelle personne arrive... Les gros dossiers, c'était plutôt à moi de les reprendre en attendant de trouver quelqu'un d'autre. » (Manager, rupture conventionnelle, Région parisienne)

« On était dans une période un peu difficile en termes de charge de travail, c'était assez lourd, donc moi je prenais en charge d'autres dossiers, d'autres priorités imposées par mes supérieurs et je n'avais pas non plus de facilité de reprendre les dossiers, la charge de travail était beaucoup plus importante que prévue, et le temps de trouver quelqu'un d'autre qui n'est pas forcément opérationnel tout de suite pour reprendre les dossiers, ça a été une période un peu difficile. » (Manager, rupture conventionnelle, Région parisienne)

« Il a juste fini les trois gros projets qui étaient importants, et après les autres projets, importants mais moins, j'ai été obligé de les reprendre parce que ça a pris plus de temps, et puis... » (Manager, rupture conventionnelle, Région parisienne) •

– LA PLACE ET LE RÔLE DU RELATIONNEL–

-3-

La relation cadre-manager : de multiples facettes **35**
Au sein du collectif de travail, des rapports de nature très différente **36**
Les managers se posent en régulateurs des relations **38**
Informer l'équipe du départ d'un cadre : une démarche qu'il faut gérer **39**
L'entourage personnel, un appui important **40**

On l'a vu dans les chapitres précédents, le relationnel occupe une place centrale au moment de quitter une entreprise. Il peut être la cause initiale du départ, mais, plus généralement, il conditionne largement les conditions et le vécu des derniers jours passés « ensemble ». Relations avec le manager, relations avec les collègues, relations avec l'entourage personnel, autant de registres qui déterminent le vécu, mais aussi parfois l'avenir professionnel du cadre. Cette dimension relationnelle concerne aussi le management, que ce soit le manager du cadre partant qui doit veiller au climat dans son équipe, ou l'entreprise elle-même, qui doit être consciente des impacts possibles d'un départ « mal entouré », ne serait-ce que parce que la communication a été défaillante, réduite aux rumeurs et aux supputations.

–LA RELATION CADRE-MANAGER : DE MULTIPLES FACETTES–

LORS DE RUPTURES CHOISIES, LES LIENS ENTRE LE CADRE ET SON MANAGER SE RESSERRENT SOUVENT

De façon assez inattendue, les cadres ayant décidé de partir volontairement ainsi que les managers concernés par ce cas ont souvent constaté une évolution positive dans leurs relations suite à l'annonce de la décision. Les uns et les autres ont expliqué que la rupture du contrat les avait amenés à se rapprocher. Ils ont parfois commencé à avoir des relations moins professionnelles et plus amicales, en particulier parce que les rapports hiérarchiques s'estompaient.

« Avec mon manager, on s'est un peu rapprochés car il n'était plus obligé de tenir sa posture de manager. » (Cadre, démission, Province)

« Vu qu'on n'avait plus d'entretien d'évaluation à faire ensemble, nos rapports sont devenus moins hiérarchiques. » (Manager, licenciement économique - départ volontaire, Région parisienne)

Un des managers interrogés déclare notamment s'être rapproché du cadre qui était en fin de contrat car il enviait sa situation, celle-ci ayant décidé de se reconvertir dans un tout autre domaine. Un autre manager a aidé un cadre à préparer sa recherche d'emploi.

« Les relations sont devenues plus amicales. Avant, on se disait juste "Bonjour". J'avais envie qu'elle soit heureuse et je l'enviais aussi un peu d'arrêter. J'étais curieux de son vécu de cet arrêt. Je voulais que ce ne soit pas un traumatisme pour elle. » (Manager, licenciement économique - départ volontaire, Région parisienne)

A CONTRARIO, UNE RUPTURE IMPOSÉE OU LE REFUS DE SATISFAIRE LES DEMANDES DU CADRE LORS DES NÉGOCIATIONS DÉGRADE LES RELATIONS

Lorsque la rupture est volontaire mais que les cadres n'ont pas vu leurs demandes acceptées, notamment sur la durée du préavis, les relations avec leur manager ont tendance à se durcir. Quand leur demande est rejetée, les cadres développent une certaine rancœur vis-à-vis de leur supérieur qui n'a pas essayé de mieux comprendre leur situation. Certains cadres interrogés peuvent également s'éloigner de leur hiérarchie car ils sont déçus de ne pas avoir été traités comme les autres, notamment de ne pas avoir eu les mêmes avantages salariaux du fait de leur départ.

« Le refus du préavis a été catégorique. J'en voulais à ma hiérarchie mais pas à mes collègues. On s'est évité avec mon supérieur. Il n'est jamais venu me voir après la démission. Le dernier jour, il m'a convoqué à 14h30 et ça a été glacial. Il n'a pas compris mon départ, ne s'est pas remis en cause. » (Cadre, démission, Province)

« Avec mon manager, ça a un peu changé, car je n'ai pas eu ma prime complète (mon bonus a été gelé, j'ai eu 5 000 euros de moins que mes collègues). J'ai eu une petite déception. » Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Lorsqu'il s'agit d'une rupture imposée, les tensions entre les cadres et leurs managers sont inévitables, certaines étant le prolongement de tensions antérieures à la rupture, d'autres y ayant conduit.
Ainsi les cadres interrogés ont souvent un sentiment d'injustice et tiennent leur manager pour responsable de leur éviction. De fait, ils n'ont pas envie d'avoir de réels échanges et n'entretiennent que des relations *a minima.*

« Avec le PDG, il n'y avait plus la même relation. C'était difficile de ne pas lui en vouloir. Avant, on avait de bonnes relations, mais il a fait son choix. Après, c'était juste : "Bonjour/Bonsoir". Je n'avais pas envie de discuter avec lui. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Même s'il est isolé, notons également le cas d'une cadre pour qui les relations avec ses supérieurs se sont fortement détériorées, ses managers lui tenant rigueur de sa démission. Une fois son départ annoncé, ceux-ci l'ont totalement ignorée, considérant qu'elle trahissait l'entreprise en démissionnant.

« Pour les dirigeants, je suis devenue un meuble, je suis inexistante. On ne me parle plus. J'avais des relations amicales avant, et là on ne me dit plus bonjour, ils pensent que j'ai trahi la société. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Certains managers reprochent aux cadres de vouloir partir de la société à un moment où la charge de travail est très importante, ce qui tend leurs relations.

« Avec le cadre, il y a eu un changement, ce n'était pas forcément le bon moment, on avait de grosses échéances à ce moment-là, une grosse pression. C'était un peu froid pendant un mois.» (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

De façon générale, on note que les cas où des tensions très importantes se sont faites sentir durant la période de fin de contrat sont ceux où des tensions préexistaient à la rupture, voire y ont conduit. Certaines dispenses de travail durant le préavis sont d'ailleurs à relier à ce fait, les employeurs préférant verser son salaire à un cadre qui reste chez lui que de prendre le risque d'une situation d'équipe dégradée. •

–AU SEIN DU COLLECTIF DE TRAVAIL, DES RAPPORTS DE NATURE TRÈS DIFFÉRENTE–

Pendant cette période de fin de contrat, les relations qu'entretient le cadre sur le départ avec ses collègues ne semblent pas changer et ont plutôt tendance à s'améliorer.

Si les relations entre le cadre et le manager peuvent se dégrader dans certains cas, il semble que les relations entre le cadre et ses collègues ne soient pas affectées par le départ, du moins selon les témoignages. La quasi-totalité des cadres rencontrés ont effectivement estimé que leurs relations avec l'équipe n'avaient pas été altérées.

« Certains de mes collègues m'appelaient pour savoir ce que j'allais faire. Je suis resté en très bons termes avec l'équipe sur place. Ça m'est même arrivé de retourner au bureau quand le chef n'y était pas. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

L'équipe joue souvent un rôle de soutien pour le cadre, notamment lorsqu'il s'agit de ruptures imposées. Dans le cas de reconversions professionnelles, les collègues sont très à l'écoute, et c'est souvent l'occasion de discuter de sujets extra-professionnels, ce qui resserre les liens entre les collaborateurs.

« Ça n'a pas changé. Il y a eu de la compassion, du soutien moral. Ils [les collègues] étaient désolés pour moi. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Ça allait bien, ils étaient heureux pour moi et pour mon projet, c'était très sain, ils [les collègues] m'ont apporté du soutien. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Si, en règle générale, les cadres interrogés n'ont pas évoqué d'animosité au sein de leur équipe, certains d'entre eux font état de tensions entre collègues dans les cas de licenciement économique massif.

« Certains [collègues] remettaient encore les décisions en question, il y avait des jalousies, des gens qui vivaient mal la chose. Il y avait des moments de malaise. Il y a des remarques, des rumeurs, des ragots qui polluent. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Enfin, lorsque le cadre décide de ne plus s'impliquer du tout dans son travail, les situations peuvent alors devenir parfois compliquées. Les répercussions sur les managers et les collègues sont fortes, et le climat interne peut se dégrader fortement. •

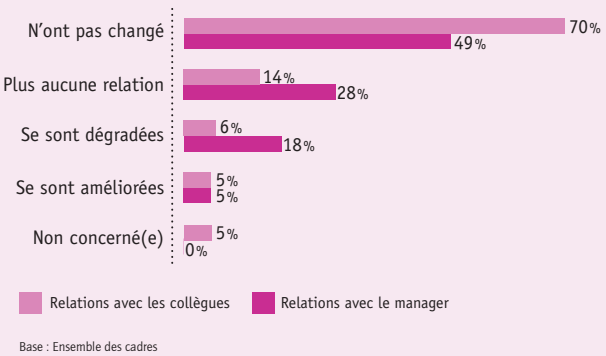
70 % DES RELATIONS AVEC LES COLLÈGUES RESTENT INCHANGÉES PENDANT LA PÉRIODE DE PRÉAVIS

Au regard de la diversité des situations exposées et des types de relations qui s'instaurent entre le cadre sur le départ et l'équipe ou le manager dans l'étude qualitative, les résultats de l'enquête quantitative montrent une certaine homogénéité quant à l'évolution de la nature des relations.

Sur cette question des relations au travail, respectivement 70 % et 49 % des cadres interrogés déclarent que les relations avec l'équipe et leur manager restent inchangées pendant la période de fin de contrat **(figure 5)**. L'absence de rapport hiérarchique, et par conséquent d'une implication dans la prise de décision qui a abouti à la rupture explique certainement que les relations avec l'équipe n'évoluent pas dans la grande majorité des cas.

Les relations de travail se caractérisent plus souvent par une détérioration qu'une amélioration, et ce sont plus fréquemment les relations avec le manager qui se détériorent que celles avec l'équipe : 46 % contre 20 %. Ainsi, les rapports avec l'équipe ont plutôt tendance à se dégrader voire disparaître (20 %, à noter qu'une part des cadres interrogés n'est plus dans l'entreprise durant la période de préavis) qu'à s'améliorer (5 %). Pour 18 % des cadres interrogés, les relations avec le manager se détériorent et pour 28 % d'entre eux, il n'y a plus aucune relation avec le manager. Dans ce contexte de rupture du contrat de travail, les cadres qui font état d'une amélioration des relations sont minoritaires : respectivement 5 % en ce qui concerne les relations avec l'équipe et celles avec le manager.

–Figure 5–
Évolution des relations pendant la période de préavis



Base : Ensemble des cadres

Par ailleurs pour trois quarts des cadres qui sont à l'initiative de leur départ, les relations avec l'équipe de travail n'ont pas changé, c'est le cas pour seulement la moitié des cadres dont le départ a été décidé par le supérieur hiérarchique (58 % lorsque le départ est à l'initiative de l'entreprise).

Apec 2014, enquête quantitative

–LES MANAGERS SE POSENT EN RÉGULATEURS DES RELATIONS–

Globalement, les managers interrogés ont expliqué que leurs relations avec le reste de l'équipe n'avaient pas changé suite à la décision de rompre le contrat du cadre.
Cependant, certains font état de stratégies pour éviter des inquiétudes chez les autres membres de l'équipe, suite à l'annonce d'un licenciement. De façon générale, le manager joue un rôle d'interface, éventuellement de « tampon » et un de ses rôles est de limiter les répercussions sur le collectif d'un départ individuel.
Dans certaines circonstances, les relations entre le manager et l'équipe ont évolué, et plutôt dans un sens négatif, notamment. Lorsque la rupture de contrat est survenue à un moment de très forte charge de travail, entraînant des conséquences sur l'activité de l'ensemble de l'équipe. Le manager est alors confronté à un climat plus difficile.

« Ça a pesé un peu sur le moral de l'équipe. Ils [les collaborateurs] ont plus travaillé pendant cette période. Il y a eu des moments pesants. Les journées étaient longues. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« Les relations se sont tendues avec l'équipe de management et les collègues, car elle [la cadre en période de préavis] ne fout plus rien, elle arrive tard le matin et repart tôt le soir. Sa chef d'équipe a essayé de faire au mieux pour que les relations ne se tendent pas trop vite ni trop fort. Ça a été lourd pour tout le monde. » (Manager, démission, Province)

Plus étonnament, l'un des managers interrogés a évoqué la jalousie de l'équipe car il consacrait trop de temps à la personne en période de fin de contrat.

« J'ai passé plus de temps avec lui car il était jeune, c'était son premier travail. Ça a créé de la jalousie avec les autres car je le voyais beaucoup. Mais pour moi, c'était un challenge, il fallait qu'il trouve un boulot à la fin de son préavis. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

Un autre manager a expliqué que des « clans » étaient apparus lors d'une rupture imposée. Ainsi, un clan défendait la procédure de licenciement, alors que l'autre soutenait le cadre et s'opposait de façon assez forte à la direction. Cela a créé de fortes tensions dans l'équipe, que le manager a été obligé de gérer.

« Je me suis appuyée sur une partie de l'équipe pour voir comment les gens s'étaient positionnés : qui était virulent, qui était résigné ? Il y avait un camp contre et un camp pour le licenciement. Le premier camp relativisait les faits, et de l'autre côté il y avait ceux qui se mettaient du côté de la direction. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

De manière marginale, la période de fin de contrat peut être utilisée par le manager pour apprécier l'état d'esprit de son équipe. Car, assez inévitablement, lorsqu'une personne quitte l'entreprise, cela suscite des échanges sur le sujet et peut permettre de savoir quelles sont les personnes qui souhaiteraient éventuellement mettre fin à leur contrat.

« Du coup, il y a eu des discussions à ce sujet avec les autres de l'équipe, ça m'a permis de découvrir les gens, de voir ceux qui voulaient partir. Les gens se sont un peu confiés sur le sujet ! » (Manager, licenciement économique - départ volontaire, Région parisienne) •

–INFORMER L'ÉQUIPE DU DÉPART D'UN CADRE : UNE DÉMARCHE À GÉRER–

Selon les témoignages recueillis, l'équipe au sein de laquelle le cadre concerné travaillait a été très souvent informée de la rupture avant que le manager n'en fasse lui-même l'annonce.
La gestion de la communication d'un départ peut paraître anecdotique, chacun des acteurs les plus directement concernés (le cadre et son manager) pouvant considérer que la page doit être tournée et que les affaires doivent continuer. Les témoignages montrent qu'une communication mal gérée peut avoir des conséquences négatives et durables, de même que toute indifférence vis-à-vis du ressenti des équipes peut présenter des risques pour le climat interne. En outre, cette question ne s'arrête pas au collectif de travail interne : c'est aussi aux clients, aux fournisseurs, aux employés des autres services que l'information doit être donnée, et ce, de la manière la plus maîtrisée possible.

« Je l'ai annoncé à une réunion de service, ce n'était pas un scoop. Elle l'avait déjà dit avant. » (Manager, licenciement économique - départ volontaire, Région parisienne)

« C'est le cadre qui les a d'abord informés. Ce n'est pas comme si que c'était une grosse structure, là, dès qu'il y a quelque chose qui se passe, tout le monde le sait. » (Manager, démission, Région parisienne)

La plupart du temps cependant, même si leurs collaborateurs sont souvent déjà au courant, les managers choisissent d'informer rapidement leur équipe du départ du cadre. Ils le font souvent au moment de l'annonce officielle, ou un peu avant. Ils disent ne pas vouloir dissimuler l'information pour ne pas faire naître de rumeurs et éventuellement créer des tensions dans leur équipe. La transparence leur semble être la meilleure solution pour une gestion optimale de l'équipe.

« Je l'ai annoncé à une réunion de service. L'annonce a été faite quand le dossier a été accepté. On ne voulait pas cacher les choses. » (Manager, licenciement économique - départ volontaire, Région parisienne)

« Je l'ai quand même dit à une réunion d'équipe, de façon plus officielle. Je l'ai dit avant que la rupture soit fixée, ce qui me semblait aussi normal pour éviter des tensions inutiles dans l'équipe. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Outre l'annonce du départ, les managers considèrent souvent qu'ils doivent expliquer au reste de l'équipe les motifs de la rupture, en particulier lorsqu'il s'agit d'un licenciement pour faute. Ils estiment qu'il est important de calmer les angoisses, en expliquant bien qu'il s'agit d'un cas particulier pour que les collaborateurs ne soient pas inquiets pour leur situation personnelle.

« Mon rôle, c'est d'expliquer à l'équipe les raisons du licenciement. J'ai fait une réunion d'équipe quand je me suis doutée qu'ils en avaient parlé entre eux. L'idée c'était de rassurer l'équipe sur le fonctionnement, l'organisation. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

« Il fallait apaiser les esprits car les gens sont très émotifs. Les gens ont peur pour leurs collègues mais aussi pour eux. Certains étaient en angoisse profonde. C'est très difficile pour eux : il fallait rassurer. Je leur ai expliqué qu'il s'agissait d'un événement dramatique mais isolé. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

Une minorité des cadres interrogés ont expliqué que leur hiérarchie (Directeur général, manager...) leur avait demandé de ne pas parler de leur départ à leurs collègues, notamment pour éviter que ces derniers soient démotivés.

« Pour ne pas les [les collègues] démotiver, c'est ce qu'on m'a annoncé. On m'a dit, ça serait les démotiver. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Dans ce cas, les cadres vivent généralement très mal cette situation : ils ont le sentiment de mentir à leurs collègues, ce qui les met dans une situation délicate.

PRÈS DES DEUX TIERS DES CADRES SONT LAISSÉS LIBRES DE COMMUNIQUER SUR LEUR DÉPART

Dans le cadre de l'enquête quantitative, 19 % des cadres interrogés déclarent que leur hiérarchie ne les a pas laissés libres d'informer l'entourage professionnel de leur départ (tableau 15). 20 % d'entre eux, même s'ils n'en ont pas eu l'autorisation, l'ont quand même fait.

–Tableau 15–

Votre hiérarchie vous laisse-t-elle (/a-t-elle laissé) libre d'informer votre entourage ?	
Oui	61 %
Non	19 %
Non, mais vous l'avez fait quand même	20 %
Total	**100 %**

Base : Ensemble des cadres

Apec 2014, enquête quantitative

L'interdiction de parler de leur départ génère chez des cadres concernés un stress important, ils sont obligés de « prendre sur eux », tout en continuant de travailler comme si de rien n'était avec leurs collègues, mais aussi avec leurs clients et leurs fournisseurs.

« Ce qui arrive souvent, je n'avais pas le droit de l'annoncer à mes collègues, donc personne ne le savait, on me demandait encore de me projeter avec mes collègues, de me projeter sur les saisons, mon chiffre d'affaires, mon client. [ ] Et pour tout vous dire, mes clients - j'en ai 200 -, je leur ai annoncé que hier je m'en vais, je m'en vais jeudi. Donc je vous avoue que c'est très très dur, je ne suis pas à l'aise, en plus ce sont des clients avec qui je travaille plus de 6 ans. » (Cadre, démission, Région parisienne)

« Je n'avais pas le droit de prévenir mes collègues. Ils ont été au courant le matin même où je partais. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Une des cadres a d'ailleurs regretté d'avoir écouté son manager et de ne pas avoir annoncé son départ plus tôt.

« J'ai été mal à l'aise avec mes collègues pendant un mois quand je n'avais pas le droit de leur dire que je partais... J'aurais voulu prévenir plus tôt mes collègues. » (Cadre, démission, Région parisienne) •

–L'ENTOURAGE PERSONNEL, UN APPUI IMPORTANT–

Les proches des cadres ont souvent un rôle déterminant dans les cas de rupture de contrat. Ces derniers les perçoivent comme un réel appui. L'entourage peut écouter et rassurer. Dans le cas des ruptures imposées qui peuvent être des périodes difficiles, les cadres ont tout particulièrement mis en avant l'importance du soutien moral des proches. Ceux-ci les ont aidés, notamment à reprendre confiance en eux et à prendre du recul par rapport à la situation, ainsi qu'à se détacher de l'entreprise, à penser à autre chose pendant cette période souvent mal vécue.

« J'en ai parlé à mes proches, à ma famille, ils m'ont soutenue, ils ne comprenaient pas pourquoi j'étais licenciée. Ils ont été un vrai soutien, c'est important, on en a besoin. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Au niveau du moral, quand on se retrouve du jour au lendemain à regarder la télévision à 14 heures, ça fait bizarre, heureusement j'ai eu ma famille et mes amis. » (Cadre, licenciement pour faute, Province) •

– 4 –

– QUELLE ANTICIPATION DE « L'APRÈS » ? –

42 Des cadres entre soulagement, excitation et anxiété
45 Être, ou ne pas être, en capacité d'anticiper
47 Une période plutôt propice pour un premier bilan professionnel et personnel

Qu'il s'agisse d'une décision du cadre ou de l'employeur, la fin du CDI est indiscutablement vécue comme une rupture, même si celle-ci est l'aboutissement d'un processus de distanciation plus ou moins ancien. Si ce passage à l'acte peut être un soulagement (pour les ruptures à l'initiative du cadre notamment, mais également pour certaines ruptures à l'initiative de l'employeur), il s'agit malgré tout d'une période difficile, marquée par la fin d'une histoire et la perte de certains repères, et le début d'une nouvelle période avec beaucoup d'inconnues, y compris dans les scénarios les plus favorables.

« Moi je trouve que c'est un moment difficile de toute façon, c'est un moment difficile parce que vous avez un deuil à faire, le deuil, pour quelqu'un qui est passionné comme moi par le travail, vous dire que demain matin, vous n'aurez plus votre petite vie rythmée de travail, de machin…» (Cadre, licenciement économique, Province)

–DES CADRES ENTRE SOULAGEMENT, EXCITATION ET ANXIÉTÉ–

LE CAS DES RUPTURES CHOISIES : UNE PÉRIODE SOUVENT AGRÉABLE, MAIS AVEC DES INCERTITUDES ET DES INQUIÉTUDES

Lorsqu'ils ont fait le choix de quitter leur entreprise, les cadres interrogés concernés déclarent en général bien vivre leur période de fin de contrat. Ils sont concentrés sur la finalisation de leurs dossiers et ont souvent moins de responsabilités. Leurs horaires sont un peu moins importants, la période est donc moins stressante pour eux. Elle est même parfois jugée comme réellement agréable. C'est notamment le cas lorsque le préavis est relativement long et que cela leur permet de terminer sereinement leur activité au sein de l'entreprise.

« J'essayais de faire des horaires un peu plus normaux qu'avant. Avant c'était 11 à 12 heures par jour. Là j'essayais d'arriver plus à 9 heures par jour. Je gérais… J'avais réduit un petit peu la voilure. Je commençais le matin à 7 heures 30 et je partais. [ ] Disons qu'au départ je partais vers 19 heures 30 – 20 heures. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

« Je travaille moins ! Je fais moins d'heures. [] Je ne sais pas, 9 h-18 h, vous voyez ? Je ne travaille plus le week-end… [ ] Ça dépendait, les coups de rush*, les fins de trimestre où on faisait beaucoup de* reporting*, on pouvait faire de très très grosses journées. On pouvait commencer à 7 heures et finir à 23 heures/minuit, faire des week-ends… »* (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Lorsque le départ est volontaire, si la période devient souvent plus calme en termes de charge de travail, les cadres ressentent la plupart du temps une certaine anxiété par rapport au futur, et en particulier par rapport au prochain emploi. Ils sont motivés par le changement, mais ils ont également des appréhensions car ils ont le sentiment d'aller vers l'inconnu et de perdre les repères qu'ils avaient dans leur entreprise actuelle.

« Ça a été une période reposante, pas une période de stress, vu que je faisais beaucoup moins de gros horaires. Il y a aussi une anxiété, ici j'ai mes marques, je suis à la maison. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« C'est la plus belle période : on n'a que les motivations du prochain job et pas encore les frustrations. Savoir que c'est la fin, c'est un bonheur. C'est l'enclenchement d'un nouveau cycle. Mais il y a quand même

des inquiétudes sur l'après : on sait ce qu'on perd mais on ne sait pas ce qu'on gagne. » (Cadre, démission, Région Parisienne)

Notons que ces inquiétudes sur l'avenir semblent atténuées lorsque le cadre a déjà vécu des situations de ruptures de contrat similaires auparavant. Il parvient ainsi à prendre du recul et à relativiser la situation.

« Mais c'était une appréhension normale par rapport à l'inconnu. J'ai déjà démissionné auparavant, je n'avais pas spécialement peur. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Plus rarement, la période de fin de contrat a parfois été stressante pour certains cadres perfectionnistes, en particulier pour ceux qui avaient réussi à réduire leur préavis et qui ont alors eu du mal à gérer leur temps pour le terminer. Cela a également été le cas de cadres dont l'annonce du départ avait angoissé le reste de l'équipe, stress qui s'était répercuté sur le cadre lui-même.
Cette période est très dense et les cadres sont partagés entre la poursuite de la charge quotidienne, le soulagement de partir et l'excitation générée par ce qui les attend plus ou moins concrètement.

« C'était une période chargée, stressante. Mon état d'esprit était compliqué. J'étais overbookée... Mais ça a été un soulagement, c'était fini ! » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« C'était fatigant, l'équipe était stressée par mon départ, le stress était communicatif. En même temps, j'étais très excitée, c'était stimulant, l'autre équipe m'attendait les bras ouverts. » (Cadre, démission, Région parisienne)

LE CAS DES RUPTURES IMPOSÉES : ENTRE SOULAGEMENT ET ANGOISSE

Concernant le vécu de la période pour les ruptures non choisies, un clivage fort apparaît entre les jeunes cadres (âgés de moins de 35 ans) qui semblent relativement bien vivre la période et les cadres plus âgés, beaucoup plus inquiets à l'idée que leur contrat se termine.

Les jeunes cadres interrogés paraissent assez sereins par rapport à la situation. Dans le cas de licenciements économiques massifs, ils ne se sentent pas visés personnellement, leurs compétences personnelles n'étant pas remises en cause. Ils parviennent donc à accepter plus facilement la rupture de contrat imposée et pensent qu'ils pourront retrouver du travail sans difficulté par la suite. Ils ne semblent pas anxieux pour leur avenir, et se déclarent souvent soulagés par leur départ.

« C'était assez reposant. À ce moment-là, je n'avais pas d'inquiétude de me dire ce que j'allais faire dans trois mois. Un peu de satisfaction quelque part d'avoir quitté cette boîte. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Dans le cas d'un licenciement économique, le fait de bénéficier du CSP les rassure par rapport à leur situation financière et les aide à relativiser le licenciement.

« Bizarrement je n'étais pas inquiète. Parce qu'on se dit que le licenciement c'est horrible alors qu'en fait on a le CSP, on sait qu'on ne va pas être à la rue. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Si les jeunes cadres sont dans un premier temps assez confiants sur leur capacité à retrouver un emploi, on observe généralement par la suite un retour à la réalité. Ils se rendent compte qu'ils ont été trop optimistes et que la recherche d'emploi est plus difficile que prévu. Par conséquent, ils doivent souvent revoir leurs exigences à la baisse.

« Au départ je voulais ne plus faire ce que je faisais. J'ai cherché, j'avais des entretiens mais ça n'a pas abouti. Du coup je me suis replongé dans des recherches qui me correspondaient plus. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Pour les cadres plus âgés, la période est vécue beaucoup plus difficilement. Ils se déclarent très angoissés par rapport au futur et craignent de ne pas pouvoir retrouver un emploi à cause de leur âge.

« Ma plus forte occupation, c'est la recherche d'emploi. J'étais inquiet à cause de mon âge. Dans certains domaines, il faut dix ans pour être au top, dans dix ans je serai à la retraite... » (Cadre, licenciement économique, Province)

Les sentiments qu'ils éprouvent semblent assez forts et leur moral est très touché. Ces cadres imaginaient souvent rester dans leur entreprise jusqu'à la retraite et ils sont soudainement totalement perdus. Beaucoup ont évoqué une perte de confiance en eux. À l'inverse des plus jeunes, ils se remettent personnellement en question en perdant leurs repères.

« Ça a été pénible, un déclin moral. J'ai perdu confiance. C'était démoralisant. On perd jour après jour les habitudes du travail. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'une rupture imposée un sentiment d'injustice par rapport à la rupture peut également naître. C'est le cas notamment des licenciements économiques, lorsque les personnes ne comprennent pas les critères de licenciement et se sentent lésés. Les cadres concernés ont ainsi parfois exprimé de la colère.

« Je n'étais pas bien, c'était négatif. On se repose plein de questions. Je ne suis presque pas sortie. J'ai encore de la colère, je n'ai pas encore accepté. J'étais la plus performante. » (Cadre, licenciement économique, Province)

PRÉAVIS NON TRAVAILLÉS : DU SOULAGEMENT, MAIS UN SENTIMENT DE DÉVALORISATION, DE VIDE

Lorsque les ruptures sont subies, le manager demande parfois à ce que le préavis soit réalisé au domicile. Pour les cadres interrogés, cette requête est vécue comme quelque chose de très brutal et choquant. Ils n'ont pas le temps ni la possibilité de s'expliquer avec leurs collègues, ce qui est assez difficile à vivre et frustrant. Certains se sont sentis réellement rejetés et dévalorisés, puisqu'on leur a fait comprendre qu'il serait gênant qu'ils restent plus longtemps au sein de l'entreprise.

« Je n'ai pas pu parler aux collègues, pas pu expliquer aux clients, aux fournisseurs. Ils m'ont coupé mon téléphone le lendemain. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

« Au début, ce n'était pas agréable du tout, je me suis senti rejeté comme un être malfaisant. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Toutefois, ils ont été soulagés de ne pas avoir à retourner dans leur entreprise. Ils ont ainsi évité une confrontation pénible notamment avec leur manager, avec lesquels, souvent, les relations n'étaient pas bonnes. Dans cette perspective, le fait d'effectuer leur préavis à domicile a pu être une délivrance.

« C'est une gifle. J'ai été choqué, puis ça m'a libéré. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Les cadres interrogés ont appréhendé de différentes manières cette période de préavis passée hors de l'entreprise. Pour certains, le changement est trop brusque et crée un vide, ils évoquent de l'ennui et de la solitude à rester à leur domicile sans travailler. D'autres ont semblé moins choqués et ont décidé de prendre du temps pour eux, de partir en voyage.

« Du jour au lendemain rester chez soi ça fait assez bizarre. J'étais assez investi dans mon travail. Très vite on s'ennuie un peu. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

« J'ai profité de ce mois (payé mais non travaillé) pour oublier le licenciement, faire mon voyage, réfléchir sur ma stratégie de recherche d'emploi, prendre le temps, ne pas stresser. » (Cadre, licenciement pour faute, Province) •

–ÊTRE, OU NE PAS ÊTRE, EN CAPACITÉ D'ANTICIPER–

POUR LES RUPTURES IMPOSÉES : LE CADRE DOIT D'ABORD « DIGÉRER » LA SITUATION ET PRENDRE DU RECUL

Le plus souvent, pendant leur période de préavis les cadres auxquels l'on impose une rupture de contrat n'ont pas encore de projet précis.

« Je n'avais pas vraiment idée du poste que je voulais faire après. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Ils éprouvent en outre des difficultés à se projeter, car une rupture imposée de contrat est souvent synonyme de perte de confiance en soi. De fait, les cadres ont besoin de temps pour « digérer » la rupture avant de pouvoir envisager et réfléchir à des projets futurs.

« Il s'agissait plutôt de digérer, comprendre ce qu'il nous arrivait, gérer les aspects administratifs. » (Cadre, licenciement économique, Province).

« C'était difficile, j'avais du mal à imaginer l'après. Il faut se reconstruire. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Ceux qui effectuent leur préavis dans l'entreprise entament toutefois généralement quelques démarches de recherche d'emploi, qui ne s'intensifient réellement qu'après le départ effectif de l'entreprise.

« Avant de partir, j'ai juste contacté une association de ruptures conventionnelles, j'ai enregistré mon dossier à Pôle emploi et à l'Apec. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Dans les cas où la totalité du préavis a été effectuée en dehors de l'entreprise, les cadres concernés affirment ressentir la nécessité de faire « une pause », de prendre du temps pour eux avant de se lancer dans une réflexion sur un projet personnel ou dans une recherche d'emploi. Par conséquent, beaucoup en profitent pour s'accorder un moment de répit, et notamment partir en vacances.

« Au tout début je me suis dit "Profites-en", tu ne peux de toutes les façons pas chercher du boulot. J'avais une piscine chez moi, il faisait beau, j'ai profité du temps que j'avais pour moi, pour ma famille. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Je suis parti en voyage pendant 20 jours. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Après quelques semaines, les cadres licenciés ou ceux ayant connu une rupture conventionnelle à l'initiative de leur employeur engagent leur réflexion sur un projet professionnel et personnel.
Ce projet apparaît dans plusieurs cas comme une volonté de rupture par rapport à ce que le cadre faisait précédemment. Ainsi, les conditions du départ déterminent d'une certaine manière la manière de se projeter, avec l'envie de prendre un nouveau départ pour effacer des souvenirs désagréables.

« Au départ je ne voulais plus faire ce que je faisais. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Toutefois, confrontés aux exigences du marché du travail, ces cadres sont amenés à réviser leurs envies et leurs ambitions.

« Je me suis rendu compte par la suite que j'avais été un peu optimiste. Aujourd'hui je me suis orienté vers quelque chose de plus logique, de moins ambitieux. Je me suis remis dans le parcours que je connais. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Les cadres les plus âgés sont les plus impliqués dans une recherche d'emploi car ils sont conscients que leur âge peut leur fermer des portes et ils sont donc plus stressés que les plus jeunes.

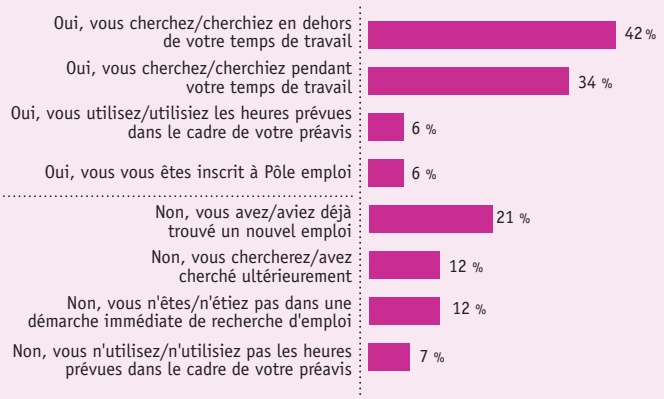
« Tous les matins, je regardais les annonces d'emploi. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Je savais qu'avec mon âge, je ne pourrai pas retrouver la même chose. L'âge est un critère important pour le recrutement. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

PRÈS DE 4 CADRES SUR 10 NE CONSACRENT (AIENT) PAS DE TEMPS À CHERCHER UN EMPLOI AVANT DE QUITTER L'ENTREPRISE

Il a été demandé aux cadres qui effectuaient ou avaient effectué un préavis, s'ils consacraient ou avaient consacré du temps à rechercher un emploi pendant cette période.
Parmi ceux qui ont déclaré ne pas avoir utilisé cette période pour chercher un emploi, 12 % attendant la fin de leur période de fin de contrat et 12% n'étant pas dans une démarche immédiate de recherche d'emploi (figure 6).

–Figure 6–
Avez/aviez-vous consacré du temps à chercher un emploi avant de quitter l'entreprise (Plusieurs réponses possibles) ?


Oui, vous cherchez/cherchiez en dehors de votre temps de travail
42 %
Oui, vous cherchez/cherchiez pendant votre temps de travail
34 %
Oui, vous utilisez/utilisiez les heures prévues dans le cadre de votre préavis
6 %
Oui, vous vous êtes inscrit à Pôle emploi
6 %
Non, vous avez/aviez déjà trouvé un nouvel emploi
21 %
Non, vous chercherez/avez cherché ultérieurement
12 %
Non, vous n'êtes/n'étiez pas dans une démarche immédiate de recherche d'emploi
12 %
Non, vous n'utilisez/n'utilisiez pas les heures prévues dans le cadre de votre préavis
7 %

Base : Ensemble des cadres

Apec 2014, enquête quantitative

Ces cadres savent qu'ils vont devoir probablement s'adapter, ce qui les conduit à mener une réflexion plus approfondie sur leur situation personnelle et leur avenir.

POUR LES RUPTURES CHOISIES : SE PRÉPARER À SON FUTUR POSTE OU À SON PROJET DE RECONVERSION

La grande majorité des cadres qui rompent leur contrat de leur propre initiative le font quasi uniquement lorsqu'ils ont trouvé un autre emploi ou ont un projet de reconversion avancé. Ainsi, la plupart d'entre eux commencent à préparer leur situation post-contrat pendant leur période de fin de contrat, de différentes manières.

Ils se renseignent sur le poste qu'ils vont occuper, l'entreprise et/ou le secteur d'activité qu'ils vont intégrer.

« J'avais déjà signé mon contrat. J'ai commencé à regarder ce qu'ils faisaient, je me suis renseigné sur le domaine. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Ils vont rencontrer et faire connaissance avec leur future équipe.

« Je suis allée rencontrer l'autre équipe une demi-journée. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Ils commencent progressivement à travailler pour leur futur employeur.

« J'ai commencé à travailler pour mon futur poste le soir. Une demande de mon futur employeur qui avait besoin d'aide. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Néanmoins, les cadres interrogés restent le plus souvent encore très impliqués dans leur poste actuel et éprouvent souvent des difficultés à être sur tous les fronts.

« Je travaillais sur mon projet le midi et le soir, je faisais des recherches sur ma future clientèle, sur mon business plan. *C'était du stress en plus. »* (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Parfois même, ils expriment *a posteriori* le regret de ne pas avoir davantage lâché prise.

« Et du coup, j'ai tout géré de front. C'est pas une bonne chose, je n'arrive pas à sortir du présent juste-

ment, et j'ai un peu trop pensé à la société dans laquelle j'étais et pas forcément à mon projet d'après. Mais je suis comme ça, je l'ai vécu avant, je n'arrive pas à prendre de la distance et ce n'est que la dernière semaine où au final j'ai réussi un petit peu à me détacher, et encore. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative du salarié, Région parisienne)

« Donc concrètement, dès la prise de décision, j'avais commencé à regarder, à diffuser mon CV un peu partout, voilà. J'avais commencé à prendre les contacts que je pouvais prendre. De façon assez réduite parce que tout en travaillant, on a forcément moins le temps, donc c'est vraiment les premiers jalons que j'ai posés, c'est tout. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

– PARFOIS, LE MANAGER PEUT GUIDER LE CADRE –

Exceptionnellement, il arrive que le manager aide le cadre dans sa recherche d'emploi ou l'élaboration de son projet pendant la période de fin de contrat. Il peut ainsi orienter ou conseiller le cadre dans ses choix, l'accompagner dans sa réflexion, lui suggérer des pistes de travail...

« Je n'ai pas fait de parrainage mais c'était presque ça. Voilà, le parrain, il était ailleurs à l'extérieur, mais il y a déjà une triangulaire qui s'était établie entre lui, son parrain et moi... Le cadre en question était devant moi un jour dans mon bureau, on était en train de construire l'architecture de sa démarche, et je lui dis, il te faut un parrain... » (Manager, rupture conventionnelle, Province)

Ainsi, dans cette démarche, le manager retire de la satisfaction et un certain intérêt personnel : curiosité intellectuelle, nouveauté...

« C'était une période assez "excitante" parce que non seulement il fallait gérer le quotidien et aider quelqu'un à construire quelque chose. En ayant quand même le souhait qu'il y ait une finalité qui dure dans le temps. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Province) •

–UNE PÉRIODE PLUTÔT PROPICE POUR UN PREMIER BILAN PROFESSIONNEL ET PERSONNEL–

Quel que soit le type de rupture, que celle-ci soit imposée ou non, beaucoup de cadres ont évoqué le fait que cette période de fin de contrat leur avait permis de faire un bilan tant sur le plan professionnel que personnel. Ce bilan est favorisé lorsque les cadres ont pu classer et organiser l'ensemble de leurs documents professionnels, réalisant ainsi très concrètement une sorte de récapitulatif du poste qu'ils occupaient, utile pour un futur emploi.

Ils ont également pu profiter de ce moment pour faire un point sur eux-mêmes, prendre le temps de se poser pour réfléchir à leur avenir et penser à leur projet. En cela, la période de fin de contrat s'avère utile. Avec le recul, les cadres interrogés n'auraient pas pu passer directement à la situation post-contrat sans ce « sas de décompression ».

« Ça m'a permis de restructurer mes documents, mes fichiers, mes process. Ça m'a permis de faire un point professionnel. » (Cadre, démission, Région parisienne)

« On peut en profiter pour se recentrer sur soi-même et être plus fort. C'est une période intermédiaire. C'est un peu un bilan de soi-même, un tournant de sa "vie". » (Cadre, licenciement économique, Région parisienne) •

– LE DÉFAUT D'INFORMATION SUR LA PÉRIODE DE FIN DE CONTRAT–

-5-

Un niveau d'information initial assez faible **49**
Des responsables RH pas toujours bien informés **50**
De nombreuses sources d'information alternatives **52**
Un besoin d'information sur les droits et obligations du cadre **55**

Au quotidien, il est difficile d'envisager son activité et ses relations professionnelles au travers du seul prisme du droit du travail. Mais, au moment d'un départ, quelles qu'en soient les circonstances, il est nécessaire de s'y intéresser et de situer son cas personnel dans le maquis des textes. C'est alors un véritable travail, et même les cadres et les managers habitués à traiter des dossiers complexes s'y perdent et y perdent confiance, vis-à-vis de leurs interlocuteurs mais aussi vis-à-vis d'eux-mêmes. Leur méthode principale consiste à recueillir des informations par des canaux multiples, à les comparer et les sélectionner, Internet apparaissant comme le premier et principal média utilisé, mais avec la préoccupation constante d'en faire un usage éclairé.

–UN NIVEAU D'INFORMATION INITIAL ASSEZ FAIBLE–

– DES CADRES ET DES MANAGERS SOUVENT PEU INFORMÉS –

La plupart des personnes interrogées ont déclaré ne pas être suffisamment informées de leurs droits et de leurs obligations. Les lacunes en matière juridique sont particulièrement ressenties par les cadres pour lesquels la rupture est imposée. Ils expliquent qu'il s'agit d'un événement brutal auquel « on ne s'attend pas » et qu'ils ne peuvent donc pas s'y préparer à l'avance.

« Je n'avais pas de connaissance, on ne se prépare pas à être licencié ! Je n'étais pas bien préparé. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Je n'ai pas eu le sentiment d'être bien informée au moment où c'est arrivé. C'est une fois qu'on y est qu'on s'informe. On n'a pas eu d'informations sur le CSP. » (Cadre, licenciement économique, Province)

De fait, la recherche d'information ne commence généralement que lorsque le cadre a besoin de renseignements sur la procédure à suivre, ses droits, les recours possibles..., c'est-à-dire quand il y est contraint et se trouve dans une situation d'urgence.
Sentant le processus s'enclencher, un cadre interrogé avait pu anticiper qu'il serait licencié et s'était donc renseigné avant même l'annonce de son licenciement .

« J'avais connaissance de mes droits. J'étais bien informé au moment où c'est arrivé. Je me suis informé avant même qu'on m'annonce le licenciement car je sentais que ça venait. Il ne faut pas attendre l'information. » (Cadre, licenciement économique, Province)

– UN NIVEAU D'INFORMATION SURTOUT NOURRI PAR L'EXPÉRIENCE PERSONNELLE –

Les cadres et les managers déclarent globalement souffrir d'un déficit d'information. Certains cadres possédaient des connaissances en droit et en gestion des ressources humaines du fait de la fonction qu'ils exerçaient, d'une expérience antérieure, ou parce qu'ils étaient syndiqués ou en contact avec des syndicats ou des représentants du personnel. Ils connaissaient donc déjà relativement bien les procédures associées à chaque type de rupture ainsi que les démarches à suivre. Par ailleurs, les expériences personnelles, ou de proches, ont une incidence sur le niveau d'information initial.

« Avant, j'étais directrice d'une structure, et je faisais un peu de RH. Du coup, je connaissais déjà tout ça par mes fonctions de direction. J'étais informée grâce à mon expérience. Je n'ai manqué de rien. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« Mon niveau d'information était bon mais c'était dû à ma formation et à ma fonction. J'ai une expérience en social. J'avais approfondi certains points. Donc

j'étais bien informée.» (Cadre, rupture conventionnelle de à l'initiative de l'employé, Province)

De même, les expériences antérieures de rupture de contrat sont déterminantes pour faire face la situation. Ainsi, les cadres ou les managers qui ont déjà vécu une rupture de CDI ont pu s'appuyer sur leur expérience et se sont sentis beaucoup mieux préparés.

« C'était clair, je n'avais pas de questions particulières au moment de la rupture. Je me suis basée sur l'expérience personnelle de ma propre démission. » (Manager, démission, Région parisienne)

À l'inverse, ceux qui n'avaient jamais connu une situation identique et qui ne sont jamais intéressés à la question, se sont sentis plus dépourvus et ont particulièrement manqué d'information.

« Je n'étais pas bien préparé au moment où la décision de rupture a eu lieu. Je ne m'y suis jamais vraiment intéressé. J'ai eu un parcours relativement stable et tracé. Je n'étais pas plus au courant que ça. » (Cadre, licenciement pour motif personnel, Province) •

–LES RESPONSABLES RH PAS TOUJOURS BIEN INFORMÉS–

LES SERVICES RH SOUVENT JUGÉS NÉGATIVEMENT

Les services RH peuvent parfois être une source d'information satisfaisante, mais le cas semble relativement isolé.

« J'ai pris des renseignements auprès des RH sur ses droits, est-ce qu'il faut maintenir le salaire, est-ce qu'il faut que j'accorde tous ses congés ? J'ai eu des réponses satisfaisantes. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

Les cadres et les managers interrogés ont très souvent déclaré que les services de RH de leurs entreprises n'étaient pas forcément bien informés sur les différents dispositifs. Les services RH n'étaient souvent pas en mesure de répondre aux questions de leurs interlocuteurs, ni de les aiguiller dans cette période de fin de contrat : manque de temps, d'organisation, de compétences... Et quand ils avaient les renseignements demandés, les délais de réponse étaient trop longs. L'accompagnement par les RH a ainsi souvent été jugé plutôt léger par les personnes interrogées.

« Les RH étaient surchargées par la situation, il y avait beaucoup de paperasse à fournir à l'administrateur, elles n'étaient pas du tout préparées, ça leur est tombé dessus, elles n'étaient pas plus au courant que nous, il y avait un manque d'information. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Par ailleurs, si le dispositif rencontre un succès certain, certaines entreprises ont peu recours aux ruptures conventionnelles et leurs services RH connaissent mal les modalités de ce type de rupture. Un des managers interrogés déclare ne pas avoir été soutenu et aidé par les RH pour mettre en place une rupture conventionnelle, et et même en avoir été le promoteur.

« Il n'y a pas eu un accueil très chaud de la RH, ils connaissaient très peu les ruptures conventionnelles. J'ai dû vendre le produit pour les convaincre. Au début, j'étais un peu seul. Les RH étaient un peu secs. Moi, j'ai été la tête chercheuse, pour explorer. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

Cet enseignement tiré de l'étude qualitative sur le rôle des services RH en matière d'information est toutefois à relativiser. Ainsi comme nous le montre l'enquête quantitative menée en complément des entretiens, un quart des cadres interrogés ont fait appel à leur service RH pour obtenir des informations sur les conditions de départ des entreprises[16].

16 Voir Figure 7, p. 54

RECHERCHER LES INFORMATIONS PAR SOI-MÊME, UNE NÉCESSITÉ MAIS ÉGALEMENT UNE VOLONTÉ

En particulier parce que les RH ne leur semblent pas toujours capables de les renseigner sur les procédures de fin de contrat, les cadres interrogés ont souvent dû obtenir par eux-mêmes les informations dont ils avaient besoin. Certains ont regretté de ne pas avoir plus d'informations spontanées venant directement de leur entreprise.

« Comme la plupart du temps, la RH n'avait pas les réponses à mes questions, j'ai dû aller chercher sur Internet. » (Manager, démission, Province)

« J'ai été informée parce que j'ai fait des recherches. J'étais dans l'incertitude. C'est moi qui ai dû prendre des informations, aller à Pôle emploi... » (Cadre, licenciement économique, Province)

« J'étais bien informée, mais pas par la société qui licencie. C'était une démarche personnelle. » (Cadre, licenciement économique, Province)

À l'inverse, dans certains cas, et notamment lorsqu'il s'agit d'une démission, les cadres préfèrent se renseigner seuls sans l'appui de leur entreprise car ils ne souhaitent pas en parler aux RH. Ils souhaitent aussi, par ce biais, bénéficier de conseils pour pouvoir se préparer à l'entretien avec les responsables RH.

« Oui, je m'étais surtout informée par moi-même... [ ] J'avais aussi posé une ou deux questions à des amis qui sont spécialisés dans le droit du travail, juste pour savoir comment on fait, quel est mon préavis... Enfin, qu'est-ce qu'ils peuvent me demander eux, qu'est-ce que je peux demander. Comment on peut négocier ? [ ] ? Il y avait aussi une personne qui a été longtemps dans la société... et qui m'a expliqué aussi un peu les subtilités plutôt relationnelles à avoir avec eux, ne pas rentrer dans le conflit permanent ou quelque chose comme ça. » (Cadre, démission, Région parisienne)

UNE CERTAINE MÉFIANCE PAR RAPPORT AUX INFORMATEURS ET AUX INFORMATIONS FOURNIES

Dans un contexte de rupture de contrat de travail, les cadres interrogés ne font pas spontanément confiance dans les informations délivrées, que ce soit celles provenant des représentants du personnel, des collègues et tout particulièrement des RH. Certains d'entre eux pensent que les RH, perçues comme des représentants de la direction, pourraient donner des informations incomplètes voire fausses. C'est surtout le cas lorsque les relations avec l'entreprise n'étaient pas bonnes avant la rupture du contrat.

« Je n'ai pas eu de contact avec la RH parce que je préfère que ce soit quelqu'un de neutre. Avec la RH, nos intérêts sont divergents. Ma confiance est relative, ils peuvent omettre des informations. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

« Les RH, ça aurait pu m'aider, mais je n'ai pas confiance, j'avais peur que les informations soient erronées. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Certains des cadres interrogés vont donc croiser les informations, les vérifier sur plusieurs sources pour s'assurer qu'elles soient justes.

« Il faut grappiller l'information, la valider, aller vérifier sur Internet. En plus, les informations étaient parfois incomplètes. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne) ●

–DE NOMBREUSES SOURCES D'INFORMATION ALTERNATIVES–

INTERNET, PREMIÈRE SOURCE D'INFORMATION

Les cadres interrogés déclarent souvent avoir cherché l'information seuls, Internet étant le média le plus fréquemment utilisé. Leurs recherches sont faites de manière aléatoire avec les moteurs les plus courants, mais aussi en consultant des sites ciblés, comme le site de Dalloz, de l'Apec, de Pôle emploi, de la Direction du travail...
Internet n'est donc pas considéré comme une source d'information plus objective et fiable en soi, mais comme un réservoir d'informations d'origines diverses que l'on peut alors comparer et croiser : c'est la récurrence de l'information ainsi que sa présence sur des sites considérés comme sûrs qui rend cette information crédible.

Le principal avantage d'Internet est de disposer de réponses immédiates aux questions. Néanmoins, les avis semblent ensuite partagés. Certains considèrent que la recherche sur Internet est pratique et que les sites sont bien faits.

« Quand j'avais un doute, j'allais sur Google ou sur le site de la direction du travail où c'est très clair. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« C'est très bien expliqué sur Internet, le site de Pôle emploi notamment. Ils ont fait de vrais efforts. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

D'autres, souvent les cadres les plus âgés, et vraisemblablement les moins habitués à utiliser Internet, estiment que les informations obtenues sont trop complexes. Certains pensent également qu'il est difficile de se repérer et de trouver ce qui concerne leur cas particulier car les informations sont trop exhaustives.

« J'ai regardé un peu sur Internet. Mais c'est compliqué, les informations ne sont pas faciles. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« Il y a un site officiel sur le code du travail : il est très complet mais on se perd un peu. Il y a trop d'informations sur Internet. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Les résultats de l'enquête quantitative corroborent les propos tenus par les cadres rencontrés dans l'étude qualitative sur l'utilisation d'Internet dans la recherche d'informations. Ainsi deux tiers des cadres interrogés ont eu recours aux sites Internet pour obtenir des informations sur les conditions de départ des entreprises[17].

LES AUTRES SOURCES JUGÉES FIABLES : LA PRESSE, LES DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL, LES SYNDICATS, LES AVOCATS...

Le Code du travail et les conventions collectives sont étudiés et c'est pour certains une découverte... Mais la plupart des cadres se tournent aussi vers des interlocuteurs qu'ils jugent de confiance.
Dans les cas de ruptures imposées, les cadres demandent souvent des conseils aux syndicats, et, lorsqu'il s'agit d'un licenciement pour faute, ils s'adressent parfois à un avocat pour les aider et étudier l'éventualité de poursuites aux prud'hommes.

« Je me suis basé sur les dires des syndicats. » (Cadre, licenciement économique, Province)

« J'avais quand même besoin de prendre un avocat. Les syndicats sont juste là pour du conseil, ce ne sont pas des juristes, ils n'ont pas d'expérience pour défendre les gens individuellement. Ils ne peuvent pas aller avec moi le jour J aux prud'hommes, alors que l'avocat c'est vraiment son métier. » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Certaines personnes interrogées ont par ailleurs eu recours à des associations, par exemple une association de rupture conventionnelle pour avoir des

17 Voir Figure 7, p. 54

conseils en droit, ou des associations de managers pour pouvoir échanger entre eux.

« J'ai fait appel à une association de rupture conventionnelle pour savoir ce qu'il faut dire et ne pas dire, pour savoir ce que je pouvais demander comme indemnité à l'entretien RH.» (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

Les managers peuvent aussi ressentir le besoin de s'informer. En complément d'Internet, quelques-uns des managers interrogés utilisent la presse pour se renseigner. Par exemple, l'un d'entre eux déclare lire la presse spécialisée pour en savoir plus sur les procédures de rupture conventionnelle.

« J'ai lu des articles de vulgarisation sur la rupture conventionnelle dans le Moniteur du BTP. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

Enfin, un des managers rencontrés a expliqué que dans son entreprise, une aide technique avait été mise en place suite à une procédure de licenciement économique. Cette aide était dispensée par un cabinet externe qui s'était installé dans leurs locaux et permettait aux cadres de disposer d'informations pratiques adaptées à leur cas personnel, et ce rapidement.

« Le cabinet externe proposait une salle avec des offres d'emploi, de l'aide, un numéro vert. Certaines personnes qui n'osent pas poser de questions en réunion peuvent avoir des informations personnalisées. » (Manager, licenciement économique - départ volontaire, Région parisienne)

L'ENTOURAGE CONSEILLE SUR LES COMPORTEMENTS OU LES PRATIQUES, MOINS SUR LE DROIT ET LES PROCÉDURES

L'entourage (collègues, amis, famille...) est souvent cité comme source d'information concernant la période de fin de contrat. Les cadres qui ont besoin de conseil, ont souvent tendance à se tourner vers des proches, des connaissances ayant vécu une situation similaire pour avoir les conseils les plus avisés possibles. Il peut parfois s'agir d'anciens collègues avec qui ils ont gardé contact.

« J'ai posé des questions à une ancienne responsable administrative sur les rapports humains et des questions à un ami cadre qui a démissionné sur le droit du travail. » (Cadre, démission, Région parisienne)

« J'ai parlé de ma situation avec quelques personnes dans mon entourage qui connaissaient bien la situation. On m'a donné des conseils, ils m'ont aidé à passer cette période pas trop facile. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

Ainsi, les cadres interrogés semblent accorder une grande confiance à l'entourage, et en particulier à leur expérience... Ils bénéficient de conseils pratiques et des enseignements tirés des situations vécues.

LE MANAGER EST SOUVENT PERÇU COMME UN RELAIS PASSIF DE L'INFORMATION FOURNIE PAR LES RH

Dans le cadre des entretiens réalisés, le manager n'est pas apparu comme une réelle source d'information juridique. Il était parfois cité comme un relais : il recevait les informations des RH et les transmettait au cadre concerné, notamment dans les grands groupes.

« Je posais des questions aux RH, par exemple sur les congés avant de partir. Pour le présent, les questions ont transité par moi. J'étais un relais d'information. » (Manager, licenciement économique - départ volontaire, Région parisienne)

Les cadres interrogés ont parfois reproché à leur manager (voire Directeur Général) leur manque d'implication pour leur fournir des renseignements, en particulier lorsqu'il s'agit de ruptures imposées. Ces cadres considèrent que cela fait partie du rôle du manager.

« Ça a été léger par rapport à mon employeur, je n'étais pas bien informée. Je n'étais pas au courant des conséquences. Je trouve que mon PDG n'a pas été à la hauteur, quand on licencie, on a le devoir de bien informer. » (Cadre, licenciement économique, Province)

2 CADRES SUR 3 DES CADRES CHERCHENT DES INFORMATIONS UTILES SUR INTERNET

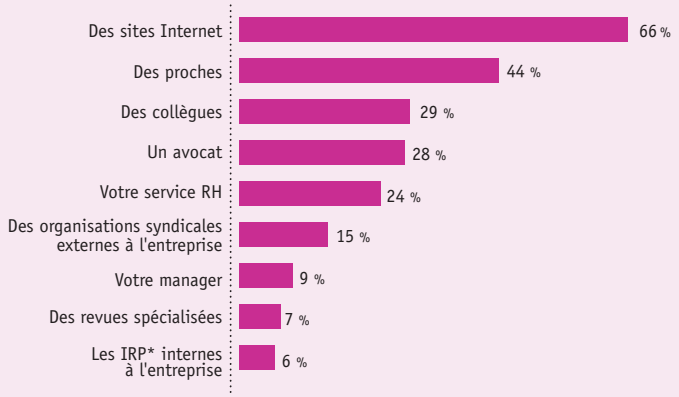
Ainsi, Internet constitue la principale source d'information : deux tiers des cadres interrogés y ont eu recours (figure 7). Ces derniers accordent également une grande confiance aux dires de leurs proches (44 %) et des collègues (29 %). Dans ces deux cas de figure, c'est l'expérience de personnes qui ont vécu une situation similaire qui prime. Seul 1 cadre interrogé sur 10 fait appel à son manager. Cela va dans le sens des propos rrecueillis lors des entretiens qualitatifs : le manager ne constitue pas une réelle source d'information, mais plutôt un relais d'information.

Contrairement à l'étude qualitative, dans l'enquête quantitative, le service RH de l'entreprise semble être une source d'information vers laquelle les cadres se tournent pour obtenir des informations. Ainsi, un quart des cadres interrogés ont sollicité leur service RH.

On peut également remarquer la faible proportion des cadres qui font appel aux institutions représentatives du personnel internes à l'entreprise : 6 %. Les cadres semblent se tourner plus fréquemment vers des organisations syndicales externes à l'entreprise (15 %).

–Figure 7–

Vous cherchez des informations sur les conditions de départ des entreprises auprès de… (Plusieurs réponses possibles)



*IRP : Institutions représentatives du personnel
Base : Ensemble des cadres

Apec 2014, enquête quantitative

Dans certains cas particuliers, les managers ne pouvaient pas être source d'information. Quelques cadres rencontrés ont expliqué que leur manager était d'origine étrangère, ne connaissait pas le droit français et ne pouvait donc pas les aider.

« Je n'étais pas informée par mon manager, mon manager n'étant pas français, il ne connaît pas le droit français. C'est moi qui lui apprenais les choses. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« Il n'y a pas vraiment de RH, j'étais très peu informée par l'entreprise. Et mon N+1 est américain, il ne connaît pas le droit français. Il y a une différence de culture. » (Cadre, démission, Région parisienne) •

–UN BESOIN D'INFORMATION SUR LES DROITS ET OBLIGATIONS DU CADRE–

POUR UNE AIDE PRATIQUE SUR LES ASPECTS JURIDIQUES DE LA FIN DU CONTRAT ET LES POSSIBILITÉS UNE FOIS LE CONTRAT TERMINÉ

Les cadres interrogés souhaitaient bénéficier d'une aide pratique, dans les démarches à entreprendre, par exemple : comment négocier leur préavis, comment rédiger leur lettre de rupture de contrat...

« Je suis allée sur Internet pour voir le contenu de la lettre de démission. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Ils déclaraient également avoir besoin d'informations juridiques, plus particulièrement dan s le cas des licenciements économiques où se pose la question du calcul des indemnités.

« Je cherchais de l'information sur les modalités du licenciement par rapport au calcul des indemnités, le préavis, les dates effectives du licenciement. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Les cadres licenciés pour faute, qui avaient souvent besoin de plus d'informations que ceux qui quittaient l'entreprise pour un autre motif, se sont avérés ceux qui avaient le plus manqué d'informations durant la période de fin de contrat. Ils ont notamment des questions précises, sur la définition des fautes graves, sur leur obligation ou non de travailler durant la période, sur le paiement de leurs congés...

« J'ai manqué d'informations sur les droits, la définition des fautes graves. Qu'est-ce qu'on a le droit de faire avec le matériel, la voiture... » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

« Quels sont mes droits ? Est-ce que j'ai le droit à une prime, est-ce que mes congés seront payés ? Est-ce que je dois aller bosser ? » (Cadre, licenciement pour faute, Province)

Dans le cadre des ruptures imposées, les cadres rencontrés sont souvent inquiets pour leur avenir. Ils s'interrogent sur leur devenir après la fin du contrat. Les principales préoccupations portent sur les allocations chômage, les formations, l'aide à la recherche d'emploi...

« Je n'avais pas besoin d'information sur le préavis puisqu'on était OK. J'avais plus des interrogations sur l'après : comment rebondir ? Quid *des allocations chômage ? Du bilan de compétences ? De ma formation ? »* (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

« Les types d'informations que je souhaitais : le DIF est-il payé ? Est-ce à nous de nous inscrire au CSP ? Quelles sont les formations possibles ? » (Cadre, licenciement économique, Province)

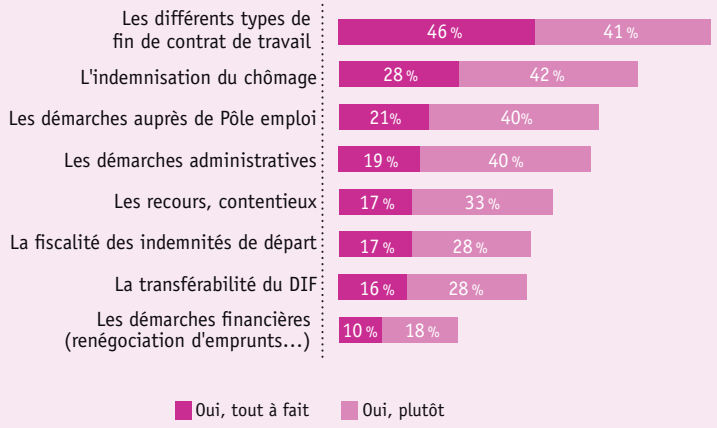
Certains cadres ont évoqué plus spécifiquement un besoin d'aide pour appréhender la recherche d'emploi ou une éventuelle réorientation professionnelle.

« J'aurai voulu être accompagné sur l'après, sur comment rebondir ? Qu'on m'explique les possibilités pour changer d'activité. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employeur, Région parisienne)

DES INFORMATIONS FIABLES PLUS OU MOINS AISÉES À TROUVER

La facilité d'accès à une information fiable est variable. 87 % des cadres interrogés déclarent ne pas avoir rencontré de difficultés pour accéder à des informations fiables sur les différents types de fin de contrat de travail et 70 % sur des questions d'indemnisation du chômage **(figure 8)**. Viennent ensuite les informations relatives aux différentes démarches à entreprendre, généralement faciles à trouver auprès des organismes ou structures adéquates : 61 % pour les démarches auprès de Pôle emploi, 59 % pour les démarches administrati-ves et 59 % pour les recours et contentieux. Les informations sur les démarches de renégociation d'emprunts… semblent être les moins faciles à trouver : à peine un tiers des cadres disent avoir trouvé facilement une information fiable sur cet aspect.

–Figure 8–
Avez-vous trouvé facilement des informations fiables sur les sujets suivants ?



Base : Ensemble des cadres

Apec 2014, enquête quantitative

LES MANAGERS ATTENDENT DES INFORMATIONS PRATIQUES ET DES TÉMOIGNAGES

Les managers interrogés semblent avoir principalement besoin d'informations sur les droits du cadre en ce qui concerne son préavis, son salaire, ses congés, ses heures de recherche d'emploi…

« Est-ce qu'il faut maintenir le salaire, est-ce qu'il faut que j'accorde tous ses congés ? » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

« Les heures de recherche d'emploi, je ne sais pas si c'est légal, si c'est l'employeur ou si c'est l'employé qui régit son temps. » (Manager, démission, Région parisienne)

Concernant les ruptures imposées, les managers rencontrés ont expliqué que les informations sur les droits du cadre leur étaient surtout nécessaires pour être en conformité avec la loi et éviter d'aller aux prud'hommes, ce qui les inquiétait souvent, le non-respect de la procédure, ou le risque de voir refuser un licenciement ou requalifier la faute pouvant avoir des conséquences lourdes, ne serait-ce que financières, mais aussi en termes d'image et de réputation.

D'autres managers, en particulier dans les cas de rupture volontaire se sont posés des questions sur la charge de travail qu'ils pouvaient donner au cadre durant cette période de fin de contrat.

« Les manques : comment gérer sa charge de travail, les obligations par rapport à la fin de contrat. Je ne savais pas si c'était trop ou pas, si c'était normal que je demande certaines choses en contrepartie. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Quant aux managers (minoritaires) qui souhaitaient proposer et mettre en place des ruptures conventionnelles, ils recherchaient principalement des témoignages. La rupture conventionnelle étant un dispositif moins utilisé, ils désiraient avoir des retours d'expérience, pouvoir échanger avec des personnes qui avaient vécu ce type de situation… pour s'en inspirer et repérer éventuellement les écueils à éviter.

« Je voulais voir des expériences, des dialogues, les obstacles à éviter, ce qui peut être utile pour un grand groupe. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province) •

–6–

– DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT DIFFICILES À STANDARDISER SIMPLEMENT–

58 Un souhait unanime : des RH plus impliquées et plus neutres
58 L'attente d'un appui du manager
59 La période de fin de contrat pourrait être mieux gérée

–UN SOUHAIT UNANIME : DES RH PLUS IMPLIQUÉES ET PLUS NEUTRES–

Les cadres interrogés ainsi que les managers ont souvent reproché au service RH de ne pas être plus impliqué d'une façon générale dans le processus. Sur les aspects juridiques, ils ont parfois eu le sentiment que les RH n'étaient pas toujours très compétentes, et n'avaient donc pas pu les accompagner comme ils l'auraient souhaité.

« J'aurais voulu une meilleure communication de la RH sur comment se passent les fins de contrat, que la société puisse me l'apporter. » (Cadre, démission, Région parisienne)

« Si c'était à refaire : je voudrais être plus aidé par la RH sur le législatif, ça a été un peu léger. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Province)

Les cadres auraient souhaité bénéficier d'informations précises et personnalisées de la part des RH. Cela leur aurait évité de devoir se débrouiller seuls lors de la recherche et collecte d'informations.

« J'aurais aimé bénéficier d'un accompagnement par rapport aux conditions légales de la rupture, c'était la première fois que je me retrouvais dans ce cas. J'ai dû appréhender cela toute seule. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé et de l'employeur, Province)

« Il faudrait des rendez-vous individuels, qu'ils prennent le temps d'expliquer les choses à chacun. » (Cadre, licenciement économique, Province)

Certains managers rencontrés ont également déploré le manque de réactivité du service RH à transmettre l'information dès lors que les RH l'avaient trouvée ou obtenue. Ils auraient souhaité avoir les renseignements demandés dans les délais les plus brefs pour pouvoir apporter des réponses rapides aux cadres.

« J'aurais apprécié plus de réactivité. Souvent la cadre me posait des questions, et la RH ne me répondait que deux jours après, je ne pouvais pas les joindre. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne) •

–L'ATTENTE D'UN APPUI DU MANAGER–

Les cadres interrogés ont souvent regretté de ne pas avoir été accompagnés par leur manager durant cette période. Certains auraient souhaité un appui au niveau professionnel notamment pour les aider à clôturer leurs dossiers, ou pour les conseiller concernant la passation des dossiers, le transfert des activités... Certains se sont sentis un peu livrés à eux-mêmes pour gérer la période.

« J'ai eu zéro accompagnement, j'aurais préféré être accompagnée sur mes tâches, qu'on me propose une relecture. J'aurais voulu de l'aide pour préparer la passation, pour éviter que mes collègues soient en stress au dernier moment. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Dans les cas de rupture imposée et plus particulièrement de licenciement économique, certains avaient des attentes par rapport à leur manager, leur hiérarchie au niveau relationnel. Ils ont déploré le manque de soutien et de réconfort du manager.

« Les manques pour moi, c'était surtout le soutien moral du PDG. J'attendais vraiment de l'aide de sa part. » (Cadre, licenciement économique, Province) •

–LA PÉRIODE DE FIN DE CONTRAT POURRAIT ÊTRE MIEUX GÉRÉE–

Lors des entretiens, les personnes interrogées ont évoqué un certain nombre d'éléments ou d'ingrédients qui permettraient que la période de fin de contrat soit vécue de façon optimale par le cadre qui quitte l'entreprise, le manager qui doit maintenir le fonctionnement de son activité et le reste de l'équipe qui doit continuer de travailler alors que l'organisation de travail est bouleversée par le départ du cadre.

Ces facteurs relèvent, d'une part, de l'investissement propre à chaque acteur, et d'autre part, de postures, de règles de fonctionnement... à avoir et/ou à respecter pendant cette période qui peut être sensible.

– QUELQUES CONDITIONS À REMPLIR –

Pour que la période de fin de contrat se déroule le mieux possible, lorsque le préavis est effectué dans l'entreprise, il serait idéal que le cadre qui quitte l'entreprise, le manager et le reste de l'équipe restent professionnels et maintiennent un climat de confiance.

« Les ingrédients indispensables, je dirais : motivation du cadre et de ceux qui restent, transparence dans la transmission des dossiers et conscience professionnelle. » (Manager, licenciement économique - volontariat, Région parisienne)

La disponibilité de l'équipe paraît également nécessaire pour que la passation des dossiers se fasse dans de bonnes conditions. Si les collègues ne contribuent pas, cela peut engendrer du stress lorsque la période de fin de contrat se termine.

« J'attendais de l'aide de mes collègues, il fallait que les gens prennent du temps pour faire la passation, et ils ont été disponibles. L'idéal, c'est d'avoir une vraie passation avec des gens humains. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

« Mes collègues ont réalisé au dernier moment que je partais, ils ne m'ont pas demandé de leur montrer les choses avant, et du coup on manque de temps. » (Cadre, démission, Région parisienne)

Si le préavis est effectué, l'organisation et la gestion du temps doivent être pensées. Il s'agit pour le cadre de terminer ses dossiers sereinement et de garder la fierté du travail accompli.

« Ce qui m'a aidé le plus, c'est une bonne gestion du temps, de m'y être prise en avance, je n'étais pas bousculée. Trois mois de préavis, c'était bien pour avoir bien le temps. » (Cadre, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Un autre facteur clé réside bien sûr dans le suivi assuré par le manager, sa capacité à bien gérer la situation, à anticiper les besoins du cadre, de l'équipe et de l'entreprise.

« Il faut également une bonne gestion du manager, beaucoup anticiper. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

– DES RÈGLES ET DES POSTURES À RESPECTER –

En plus de l'investissement fourni par chaque acteur (le cadre qui quitte l'entreprise, le manager et le reste de l'équipe), le bon déroulement de la période de fin de contrat dépend du respect de principes et de positions à maintenir.
Comme ingrédient indispensable à la réussite de la période de fin de contrat, les managers interrogés ont mentionné la communication avec le cadre.

« La communication : essayer au maximum de maintenir la bonne ambiance, la bonne entente. Échanger avec la personne. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

Ils ont également évoqué l'importance d'être transparent sur la situation vis-à-vis du cadre qui quitte l'entreprise mais aussi vis-à-vis du reste de l'équipe (ce qui explique notamment leur volonté d'informer sur le départ du cadre de façon officielle) pour que chacune des parties prenantes puisse exprimer ouvertement ses besoins. Beaucoup de managers considèrent, en effet, que cela est essentiel.

« Je pense que c'est principalement d'entamer un dialogue avec la personne et de voir mes contraintes de manager et lui ses besoins, ses attentes. C'est de pouvoir parler de façon posée et transparente pour que ça se passe le mieux possible pour tous. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Certains managers ont regretté de ne pas avoir été assez à l'écoute du cadre qui souhaitait partir, et de ne pas avoir essayé de comprendre les raisons de son départ. Le dialogue avec le cadre semble donc vraiment primordial.

« Si c'était à refaire, sur la période où ça a été un peu froid entre moi et la personne qui est partie : essayer de mieux gérer ou de mieux comprendre les motivations de départ de la personne. On a la tête dans le guidon, ce n'est pas toujours très simple. » (Manager, rupture conventionnelle à l'initiative de l'employé, Région parisienne)

Toujours dans cette idée de communication et d'échanges, certains managers ont expliqué qu'il leur serait utile de pouvoir discuter avec d'autres managers qui ont vécu la même situation.

« Avoir des homologues avec lesquels échanger : des associations où on se retrouve en tant que directeurs, c'est lors de ces réunions que l'on on peut aborder ce genre de choses. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

Dans le cadre de ruptures imposées, certains managers interrogés évoquent la nécessité d'être présent, de soutenir le cadre qui quitte l'entreprise... pour que la période de fin de contrat se passe au mieux. Pour ces derniers, cela relève de leurs responsabilités.

« Si c'était à refaire, je ferais la même chose au niveau soutien et conseils. Parce que c'est un contrat et un contrat c'est gagnant – gagnant donc il ne faut pas que je profite uniquement de mon salarié. » (Manager, licenciement économique, Région parisienne)

Il faut aussi citer le cas d'un manager qui estime qu'il est fondamental d'avoir de l'empathie envers la personne concernée lorsqu'il s'agit d'une rupture imposée.

« Avoir de l'empathie envers la personne à qui cela arrive : garder en tête qu'en face de soi on a toujours un être humain, rester le plus humain possible. Aucune faute n'est irréparable mais une faute doit être sanctionnée. » (Manager, licenciement pour faute, Province)

Parmi ceux interrogés, un cadre licencié pour faute s'est plaint d'un manque de respect à son égard de la part de l'entreprise, par rapport à son ancienneté et à sa très forte implication dans la société. Il a eu le sentiment que sa dignité avait été affectée.

« Du respect, ce serait la moindre des choses. Dans la mesure où on n'a pas fait de grosses conneries... 15 jours avant on buvait des coupes de champagne ensemble... Le manque de respect de la part de l'équipe RH et des directeurs m'a choqué. » (Cadre, licenciement pour faute, Province) •

-7-

– CONCLUSION–

Loin de représenter une réalité homogène pour les cadres et leurs managers, la période de fin de CDI apparaît multiforme, vécue avec légèreté ou anxiété, dans l'apaisement ou le conflit. Dès lors, son rôle dans la préparation de l'avenir - pour le cadre mais aussi pour le manager et l'équipe - ne peut être efficace qu'à certaines conditions, pas toujours remplies dans la réalité.

Il s'agit dans tous les cas d'une phase courte de transition, au cours de laquelle plusieurs temps professionnels se juxtaposent. Certains cadres la vivent uniquement au présent et d'autres sont déjà tournés vers l'avenir. C'est aussi un moment de bilan, soit serein, au cours duquel le cadre « classe ses dossiers », soit tendu, au cours duquel le cadre cherche des explications, négocie, vit une remise en question plus ou moins violente. De leur côté, les managers vivent cette phase avec plusieurs préoccupations : gérer un départ en respectant les procédures et le gérer de manière à ce qu'il ne perturbe ni le travail ni les équipes.

Parce qu'il représente un changement, un départ est objectivement une source de déstabilisation, pour l'intéressé, mais aussi pour son manager, et ses collègues.
Cette période de fin de contrat fait évoluer le rapport au travail comme les relations de travail. Les cadres ont généralement à cœur de finaliser leurs dossiers, d'organiser leur transmission. Beaucoup font passer l'intérêt du collectif devant la tentation de régler ouvertement leurs comptes avec leur manager ou l'entreprise. De leur côté, les managers sont partagés : soit ils accompagnent le cadre dans sa gestion de la fin de ses missions, et même parfois dans ses projets d'avenir, soit ils lui « font payer », ou essayent, son départ, quitte à le regretter par la suite.

Les témoignages montrent que dans la réalité, les cadres et les managers sont souvent démunis : d'une part, en ce qui concerne les droits et les obligations des uns et des autres, les procédures et les règles ; d'autre part, en ce qui concerne la conduite et l'attitude à avoir : on trouve beaucoup d'affect et de discours moralisateurs dans les récits, là on aurait pu attendre le souci, même formel, de respecter les règles *a minima* des relations professionnelles.
Plusieurs raisons peuvent être avancées à cette méconnaissance une nouvelle fois constatée des cadres à l'égard du droit social : la complexité de la législation en vigueur, le manque d'intérêt pour les aspects législatifs... Les cadres et les managers ne sont manifestement pas sensibles à ce sujet. C'est seulement lorsqu'ils en ont besoin ou sont confrontés à des situations conflictuelles, qu'ils y sont contraints, qu'ils vont entamer dans l'urgence des recherches sur les aspects législatifs défaillants et leurs droits.

Les cadres et les managers expriment le besoin d'une information claire et rapidement disponible, mais aussi d'échanges concernant leur situation.

Même si, au vu de la multiplicité des situations vécues, il paraît difficile de communiquer de manière unique vers les salariés tant chaque cas est particulier, il convient aujourd'hui de réfléchir à la manière de mieux informer les cadres sur leurs droits et leur avenir post-contrat. Moins accaparés à rechercher des informations lors de leur période de fin de contrat, ils pourraient alors se concentrer davantage sur l'anticipation et préparation de leur projet professionnel. •

N°2014-50

AOÛT 2014

–QUAND LES CADRES QUITTENT LEUR ENTREPRISE–

Le déroulement et le vécu de la période de fin des contrats de travail présentent une grande diversité de situations, de ressentis, de comportements et de pratiques.
Si un cadre réglementaire entoure cette rupture, les situations varient notamment du fait des motifs, des types de rupture, du contexte...
Les usages faits par les cadres et les entreprises de cette période sont également divers et dépendent notamment des suites envisagées.

La présente étude a pour objectif de montrer la variété de ces situations en s'appuyant sur une enquête qualitative, menée auprès de cadres qui vivent/ont vécu une période de fin de contrat et de managers qui encadrent/ont encadré des cadres en fin de contrat (une vingtaine d'entretiens réalisés en face à face).
Une enquête quantitative (en ligne) a été réalisée afin de quantifier et de compléter différents aspects relevés dans les entretiens qualitatifs

ISBN 978-2-7336-0748-0

Cette étude a été réalisée par le département études et recherche de l'Apec.
Pilotage de l'étude : Hélène Alexandre
Analyse et rédaction : May Cha, Claire Margaria
Administration de l'enquête quantitative : Sébastien Thernisien
Direction de l'étude : Raymond Pronier
Direction du département : Pierre Lamblin
Avec la participation de BVA.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES
51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS
0810 805 805*
DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H
*prix d'un appel local

www.apec.fr

EDOBSA0192-08.14